

CIHEAM



*International
Centre for Advanced
Mediterranean Agronomic
Studies*

Centre
International
de Hautes Etudes
Agronomiques Méditerranéennes

Thèse / Thesis

requis pour
l'obtention du titre

submitted
for the degree of

Master of Science

**Innovation rurale et
organisations des producteurs:
Evaluation des interventions de l'INTA
auprès des minifundistes argentins**

Amparo Gonzalez Diez

Série "Master of Science" n°55
2003

**Institut Agronomique Méditerranéen de
Montpellier**



**Innovation rurale et
organisations des producteurs:
Evaluation des interventions de l'INTA
auprès des minifundistes argentins**

**Innovation rurale et
organisations des producteurs:
Evaluation des interventions de l'INTA
auprès des minifundistes argentins**

Amparo Gonzalez Diez

Série "Master of Science" n°55
2003

Série Thèses et Masters

Ce *Master* est le numéro 55 de la série *Thèses et Masters* de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

Cette collection réunit les thèses *Master of Science* du CIHEAM-IAMM ayant obtenu la mention « Publication », ainsi que les travaux doctoraux réalisés dans le cadre des activités scientifiques et pédagogiques de l'Institut et de ses enseignants-chercheurs.

La thèse *Master of Science* du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes :

Innovation rurale et organisations des producteurs: Evaluation des interventions de l'INTA auprès des minifundistes argentins

a été soutenue par **Amparo Gonzalez Diez** en février 2002 devant le jury suivant :

M. Julian Briz, Professeur, ETSIA Madrid	Président
M. José Muchnick, Directeur de recherche INRA CIRAD-TERA Montpellier	Membre
M. Pierre Marie Bosc, Chargé de recherche CIRAD-TERA Montpellier	Membre
M. Omar Bessaoud, Enseignant-chercheur CIHEAM-IAM Montpellier	Membre
M. Pierre Campagne, Professeur associé CIHEAM-IAM Montpellier	Membre

Le travail de recherche a été encadré par M. Pierre Campagne.

Le texte a été mis en forme pour cette publication par l'Atelier d'édition de l'Institut de Montpellier.

CIHEAM-IAMM
Institut Agronomique Méditerranéen de
Montpellier

Directeur : Gérard GHERSI

3191, route de Mende – BP 5056
34093 Montpellier cedex 05
Tél. 04 67 04 60 00
Fax : 04 67 54 25 27
<http://www.iamm.fr>

L'Institut Agronomique Méditerranéen de
Montpellier n'entend donner aucune
approbation ni improbation aux opinions émises
dans cette thèse. Ces opinions n'engagent que
leur auteur.

ISBN : 2-85352-260-1. ISSN : 0989-473X

Numéros à commander au :
CIHEAM-IAMM
Bureau des Publications
e-mail : balmeirezol@iamm.fr
Prix: 50€

Fiche bibliographique

GONZALEZ DIEZ (Amparo) - Innovation rurale et organisations des producteurs : évaluation des interventions de l'INTA auprès des minifundistes argentins- Montpellier : CIHEAM/IAMM, 1997 - 149 p - (Thèse Master of Science, IAMM, 2003, Collection Master of Science , n°55).

Résumé : La dualité de l'agriculture argentine est sa caractéristique la plus remarquable. Des gros producteurs coexistent avec des petits producteurs qui ont un poids socio-économique important mais des problèmes structurels très forts. Depuis 1994, l'Unité de Minifundios de l'INTA s'occupe d'appuyer les producteurs minifundistes argentins, sous la forme de projets dont l'organisation constitue l'axe essentiel de travail. Cependant, cet appui est mis en cause par la crise économique que subit actuellement l'Argentine. Cette situation pose le problème de trouver un nouveau cadre d'aide au développement des petits producteurs. Pour l'élaborer, l'évaluation des interventions menées est nécessaire. Cette thèse se propose alors de contribuer à cette évaluation par l'analyse de cinq projets. Il s'avère que les organisations sont des vecteurs et des acteurs d'innovations pour les minifundistes, ce qui leur donnent un rôle fondamental pour le développement. Mais la pérennité de ces organisations ne peut-être assurée que par le renforcement de leur capacité de commercialisation. D'autre part, il est nécessaire d'établir des mécanismes de coordination plus efficaces et de créer de nouveaux rapports entre les institutions chargées du développement et les organisations de minifundistes.

Mots-clés : Minifundistes, Argentine, Développement, Organisation, Innovation.

***Abstract:** The most remarkable feature of Argentinian agriculture is its duality. Large farmers coexist with small farmers who have substantial socio-economic weight but very serious structural problems. Since 1994, INTA's Unidad de Minifundios has provided support for Argentinian minifundists in the form of projects with organisations forming the backbone for work. However, this support is called into question by the present economic slump in Argentina. The situation raises the problem of finding a new framework for development aid for small farmers. Establishing this requires evaluation of the operations performed. This thesis contributes to this appraisal by analysing five projects. It was found that the organisations are innovation vectors and players for the minifundists, giving them a fundamental role in development. However the durability of these organisations can only be assured by a strengthening of their marketing capacity. It is also necessary to set up more efficient co-ordination mechanisms and to create new relations between the institutions handling development and the minifundist organisations.*

***Keywords:** Minifundists, Argentina, Development, Organisation, Innovation.*

Remerciements

Ce travail n'aurait pu être réalisé sans l'aide d'un certain nombre de personnes que je tiens à remercier ici :

Andrea Maggio, qui est la personne qui m'a accueillie en premier lieu en Argentine et qui a été mon appui principal, aussi bien pour le travail que du point de vue personnel, pendant mon stage.

José Catalano, qui m'a fourni le soutien logistique en Argentine, m'a apporté son point de vue, fondamental pour comprendre la réalité des minifundistes, et m'a fait rencontrer des personnes très intéressantes pour la réalisation de ce travail.

Gisèle Merchante et **Adriana Demaria**, qui m'ont fait sentir comme chez moi à «l'INTA de la calle Chile».

Les techniciens des différents projets visités (**Clara Contardi, Carolina Galli, Eliseo Monti, Cosme Cusumano, Martín Testani**), qui m'ont accordé leur temps précieux pour me faire connaître la réalité passionnante de ces projets. Je remercie spécialement les familles des "Contardi" et "Monti", qui m'ont accueilli très chaleureusement.

José Muchnik, qui m'a offert la possibilité de faire mon travail de terrain en Argentine, et m'a aidé aussi bien professionnellement que psychologiquement pendant le déroulement de tout le travail. Je veux le remercier aussi pour son appui «logistique» à mon retour en France.

Pierre-Marie Bosc, qui m'a facilité le soutien économique pour mon départ en Argentine, et a participé à la correction de ce mémoire.

Pierre Campagne, qui a travaillé intensément avec moi pendant la phase de rédaction du document. J'ai beaucoup appris avec ces commentaires et il m'a également beaucoup encouragé dans cette phase finale.

Julián Briz et **Omar Bessaoud**, pour avoir accepté de juger cette thèse.

Les amies de l'IAM de Montpellier qui ont accepté de m'aider avec un travail fastidieux, la correction du français, et qui m'ont encouragé pendant la réalisation du travail.

Ma famille, qui m'a soutenu moralement et financièrement pendant toute l'élaboration du document.

Et puis bien sûr, tous les producteurs minifundistes que j'ai rencontré. Chaque entretien avec eux a été une expérience qui m'a énormément enrichie et que je ne vais jamais oublier.

Sommaire

Sommaire	1
Liste des sigles.....	4
Liste des cartes, des schémas et tableaux	5
Introduction générale.....	6
I - L'appui aux petits producteurs argentins.....	8
II - L'influence du contexte.....	9
III - Objectif du travail et questions de départ.....	11
IV - La démarche suivie.....	12
Chapitre I : L'appui aux minifundistes : Quels outils théoriques de lecture ?.....	13
I - Le système minifundiste et l'agriculture familiale.....	13
1. L'agriculture familiale en Argentine.....	13
II - Le système minifundiste : La modernisation et l'innovation.....	14
1. Le concept d'innovation.....	15
III - Des transformations durables des systèmes minifundistes?.....	15
IV - Les transformations des systèmes minifundistes se sont appuyées sur de nouvelles institutions et organisations.....	17
1. L'étude des institutions et des organisations dans une perspective institutionnaliste.....	17
2. Les concepts d'institution et d'organisation.....	17
3. La question des organisations et des institutions en Argentine.....	18
V - De nouvelles organisations paysannes dans le système minifundiste ?.....	18
1. Structure générale de l'analyse.....	18
2. L'environnement comme facteur de changement.....	19
3. Les points clés concernant l'organisation interne et le fonctionnement des organisations paysannes.....	19
4. L'efficacité des organisations.....	20
VI - Synthèse des outils de lecture mobilisés.....	20
Chapitre II : Le cadre institutionnel et spatial d'appui aux minifundistes.....	21
I - Le cadre institutionnel.....	21
II - Les régions concernées par les projets.....	25
1. Tucumán.....	25
2. Mendoza.....	26
3. Rio Colorado.....	27
4. La production caprine minifundiste de Santiago del Estero et San Luis.....	27
5. Des secteurs productifs en crise.....	28
Chapitre III : Problématique et méthode.....	29
I - Problématique.....	29
II - Méthode.....	29
1. Le choix des projets.....	30
2. Les outils d'analyse.....	30
3. L'échantillonnage.....	31
4. Traitement des entretiens.....	32
Chapitre IV : La réalisation des projets.....	35
I - Amélioration de la production et organisation : présentation des projets de Santiago et de San Luis.....	35
1. Diagnostic initial : caractéristiques des exploitations caprines de Santiago del Estero et San Luis.....	35

2. Projet de Santiago del Estero.....	36
A. Les objectifs du projet.....	36
B. Les opérations mises en œuvre.....	36
C. Les résultats.....	39
3. Projet de San Luis.....	42
A. Les objectifs du projet.....	42
B. Les opérations mises en œuvre.....	42
C. Les résultats.....	44
II - Amélioration de la transformation et organisation : projets de Mendoza et Tucuman.....	46
1. Le projet RCCA (Réseau des centres de production et de commercialisation de confitures artisanales) de Mendoza (1989-2000).....	46
A. Diagnostic initial.....	46
B. Les objectifs du projet.....	46
C. Les opérations mises en oeuvre.....	46
D. Les résultats.....	48
2. Le projet de Tucuman.....	50
A. Le diagnostic initial.....	50
B. Les opérations mises en oeuvre.....	50
C. Les résultats.....	51
III - Amélioration de la commercialisation et organisation : Projet PEPROSUBA de Rio Colorado.....	53
1. Diagnostic initial.....	53
2. Les objectifs du projet.....	53
3. les opérations mises en oeuvre.....	53
A. La prise de contact avec les producteurs.....	53
B. Le processus d'organisation des producteurs.....	54
4. Les résultats.....	55
A. Maîtrise de l'itinéraire technique de la culture de l'oignon.....	55
B. Diversification productive.....	55
C. Organisation.....	55
D. Commercialisation organisée de la production.....	55
IV - Synthèse des problèmes de départ, des opérations mises en œuvre et des résultats obtenus.....	57
1. Synthèse des problèmes de développement des producteurs protagonistes des projets.....	57
2. Synthèse des opérations des projets.....	59
3. Synthèse des résultats obtenus.....	60
Chapitre V : Evaluation des résultats obtenus.....	63
I - Analyse des diagnostics initiaux.....	63
1. Importance de la participation des producteurs dans la phase de diagnostic.....	63
2. Expérience positive de collaboration avec d'autres institutions pour le démarrage des groupes.....	63
3. Aspects à améliorer dans les diagnostics initiaux.....	64
II - Analyse des organisations.....	65
1. Caractérisation des organisations de producteurs de Minifundios.....	65
A. Origine des organisations de producteurs (OP).....	65
B. Fonctions des OP.....	65
C. Production et gestion des OP.....	65
D. Activités des OP.....	66
E. Niveaux d'organisation et de reconnaissance des OP.....	66
F. Niveaux d'action des OP.....	67
G. Catégories sociales représentées dans les OP.....	67
H. Evolution dans le temps des OP.....	67
2. Analyse interne des organisations en termes de durabilité de celles-ci.....	68
A. Les conflits.....	68
B. Les éléments de cohésion.....	69
III - Le rôle central des organisations dans le processus d'innovation.....	69
1. Les organisations, vecteurs et acteurs d'innovation.....	69

A. Les Vecteurs d'innovation technique	69
B. Les Acteurs d'innovations sociales.....	70
2. Influence du contexte dans l'apparition d'innovations à l'intérieur des organisations. La crise de l'UM comme catalyseur de changements.....	71
A. Les changements produits dans la gestion des organisations	71
B. L'accroissement des différences chez les producteurs	71
C. Des projets avec des crises "propres": Río Colorado et Tucumán.	72
IV - Evaluation de l'appui aux organisations	72
1. Concevoir l'appui comme un accompagnement et l'inscrire dans la durée	72
2. Inscrire l'appui dans une perspective de renforcement de l'autonomie intellectuelle et financière des organisations paysannes.....	73
3. Promouvoir des échanges entre organisations paysannes et les doter des moyens pour une capitalisation de leurs expériences	73
V - Le rôle du technicien.....	74
1. L'importance de la formation.....	74
2. L'isolement des techniciens des projets	74
3. L'identification des techniciens avec les producteurs	75
VI - La commercialisation de la production par les OP	75
1. Les forces des petits producteurs.....	75
A. La valorisation du produit	75
B. Connaissance et représentation des marchés.	75
2. Les faiblesses des petits producteurs.....	76
A. Le manque d'organisation pour la vente	76
B. La difficile concertation interne des organisations	76
3. Les opportunités de l'environnement	77
A. L'apparition d'institutions de défense des intérêts des petits producteurs	77
B. Le rôle de l'INTA	77
4. Une contrainte de l'environnement : le manque d'initiatives publiques.....	78
5. Les différentes attitudes des producteurs face aux innovations en commercialisation	78
VII - Les organisations protagonistes des projets sont-elles efficaces ?	79
Conclusion.....	80
Propositions.....	81
Références bibliographiques	83
Annexes	86

Liste des sigles

ALENA :	Accord de Libre Echange Nord-Américain.
AOC:	Appellation d'Origine Contrôlée.
BID :	Banque Interaméricaine de Développement.
CIRAD :	Centre International en Recherche Agronomique pour le Développement.
CNA :	Censo Nacional Agropecuario.
CNEARC :	Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes.
COPROSUBA :	Cooperativa de Productores del Sur de Buenos Aires.
COPROVIPA :	Cooperativa de Productores de Villarino y Patagones.
EEA :	Estación Experimental Agropecuaria.
FMI :	Fond Monétaire International.
INCIDE:	Instituto para la Cultura, la innovación y el Desarrollo.
INDEC :	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
INTA :	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
MERCOSUR :	Mercado Común del Sur (Marché Commun du Cône Sud).
MOCASE :	Movimiento Campesino de Santiago del Estero.
OP:	Organisation de Producteurs.
PAS :	Politiques d'Ajustement Structurel.
PEPROSUBA :	Projet Inta Minifundios "Pequeños Productores del Sur de Buenos Aires".
PIB :	Produit Intérieur Brut.
PPNEA :	Programa de Crédito y Apoyo Técnico para Pequeños Productores Agropecuarios del Noreste Argentino.
PROHUERTA :	Programa de Promoción de la Autoproducción de Alimentos.
PROINDER :	Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios.
PSA :	Programa Social Agropecuario.
PEL :	Programa de Emergencia Laboral.
SAGPyA :	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.
SAU :	Surface Agricole Utile.
UE :	Union Européenne.
UM :	Unidad de Coordinación de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para Productores Minifundistas (Unidad de Minifundios).

Liste des cartes, des schémas et tableaux

Les cartes

Carte n° 1 :	Situation géographique de l'Argentine	6
Carte n° 2 :	Répartition géographique des minifundistes argentins	7
Carte n° 3 :	Localisation des projets de l'UM étudiés	27

Les figures

Figure n° 1 :	L'organigramme de l'INTA	25
Figure n° 2 :	Le processus d'organisation du Projet de Santiago del Estero	37
Figure n° 3 :	Projet de Santiago del Estero	41
Figure n° 4 :	Le processus d'organisation du Projet de San Luis	42
Figure n° 5 :	Projet de San Luis	45
Figure n° 6 :	Projet de Mendoza.....	49
Figure n° 7 :	Projet de Tucumán	52
Figure n° 8 :	Projet PEPROSUBA de Río Colorado	56
Figure n° 9 :	Synthèse des diagnostics initiaux	58
Figure n° 10 :	Synthèse des résultats obtenus	62

Les tableaux

Tableau n° 1 :	Programmes destinés aux petits producteurs argentins	23
Tableau n° 2 :	L'échantillonnage effectué	34
Tableau n° 3 :	Les opérations des projets étudiés	61

Introduction générale

L'actuelle modernisation agricole latino-américaine se distingue de celle des pays industrialisés développés du fait de la persistance de la grande concentration de la terre et de la pénétration très inégale de la modernisation et des nouvelles technologies dans l'agriculture.

Selon des données de 1996, 27% de la population d'Amérique Latine (soit 131 millions de personnes) est rurale. Parmi celle-ci, 53% (soit 69 millions) peut être considéré comme pauvre et particulièrement 39% sont des pauvres urbains. Les pauvres en milieu rural sont représentés en majorité par des petits producteurs (66%), des colonisateurs ruraux sans terre (30%) et des groupes indigènes 4% (PNUD, 1996). En Argentine, qui est notre pays d'étude (Cf. Carte n°1), la population rurale représente un faible pourcentage (13%) mais le problème de pauvreté reste le même. Le pourcentage de pauvres ruraux est le double de celui du milieu urbain (34,2% et 16,7% respectivement) et le nombre de pauvres en milieu urbain atteint le triple. Même s'il y a plus de pauvres urbains, les pauvres ruraux sont beaucoup plus pauvres (Biaggi, 1998).

Carte n°1 : Situation géographique de l'Argentine



Source : Atlas ENCARTA.

Cette pauvreté rurale est directement liée à la présence de petits producteurs, ou minifundistes au sein de sa structure agraire (Catalano, 1998). L'agriculture reste l'élément clé de l'économie argentine. Elle représente 15% du PIB, mais si l'on y ajoute les agro-industries, cette participation s'élève à 30%. Cet ensemble représente les trois quarts de la valeur des exportations. Par ailleurs, l'Argentine est le cinquième exportateur mondial de produits agricoles.

L'image de l'agriculture argentine est souvent associée à celle des grands producteurs latifundistes de La Pampa. Effectivement, plus de 90% de la production de grains provient des grandes exploitations de la région pampéenne¹. Ce secteur, à lui seul, représente 63% du produit agricole, 85% des exportations d'origine agricole et plus de 50% des exportations totales (Bertrand & Hillcoat, 1994). Ainsi, la région de la Pampa a été longtemps surnommée « le grenier du monde » (Cazenave, 1995).

Pourtant, les chiffres nous montrent l'importance des minifundistes. D'après le recensement de 1988 -le dernier disponible-, 46,9% du total des exploitations agricoles (soit 195.600) sont des minifundios (Garcia-Huidobro, 1998). Leurs productions sont principalement destinées au marché intérieur. De l'ensemble de minifundistes, environ 70.000 pratiquent l'élevage de petit bétail : ils possèdent 31% des porcins, caprins et camélidés du pays, et 10% des ovins (Mesa Nacional de Organizaciones de Pequeños agricultores, 2000). A la différence d'autres pays latino-américains, une partie importante des productions sont des cultures destinées à la transformation agro-industrielle : 25.000 producteurs font de la vigne pour la vinification (15% de la production nationale), 20.000 du coton (25-30%), 8000 du tabac (10%) et environ 9000 de la canne à sucre. 25000 font de l'élevage bovin (14% de la production nationale) et les 25000 restants ont des activités non déterminées (Aparicio, 1997).

Les minifundistes sont plus nombreux dans les régions non pampéennes, spécialement dans le Nord du pays. Dans les deux régions le Nord-Est Argentin (NEA) et le Nord-Ouest Argentin (NOA), les minifundios représentent 32% de l'ensemble du pays. Cette localisation géographique correspond aux zones les plus défavorisées du pays au plan écologique. 17% des minifundistes sont dans La Pampa, 12% à Cuyo et 7% en Patagonie (Echenique, 1999) (Cf. carte n° 2).

Carte n°2 : Répartition géographique des minifundistes argentins (chaque point noir représente dix producteurs)



Source : Catalano et al., 1998

¹¹ La région pampéenne comprend les provinces de Buenos Aires, Santa Fé, Córdoba, La Pampa et Entre Ríos (Cf. Annexe 1).

Ces exploitations minifundistes ont les caractéristiques générales suivantes (SGAPyA, 2000) :

- La majorité des exploitations agricoles ont une surface agricole utile (SAU) inférieure à 25 ha, ce qui représente environ 0,5% de la SAU totale argentine pour l'ensemble de ces exploitations. Mais seulement 7,2% des exploitations (celles qui font plus de 1000 ha) détiennent 76% de la SAU. 1,6% de ces grosses exploitations possède 50% de la SAU (Recensement de 1988 ; Albaladejo, 1995). Ces chiffres montrent les inégalités existantes par rapport au contrôle de la terre.
- La gestion est faite directement par le producteur. Il vit dans son exploitation et en tire son revenu principal.
- Ce revenu principal ne dépasse pas 500\$ par mois soit l'équivalent de deux fois le salaire établi pour les salariés ruraux.
- Les revenus hors exploitation sont au maximum équivalents à un salaire d'ouvrier rural (250\$ mensuels).

Le niveau de mécanisation est très bas. Le capital d'exploitation (sans considérer la terre) est surtout constitué d'animaux au détriment de l'équipement, ce qui explique sa valeur relativement élevée : elle ne doit pas dépasser les 15.000 ou 20.000 \$².

Les producteurs utilisent principalement la main d'œuvre familiale : le travail salarié ne dépasse pas 60 jours/an et par exploitation.

Une partie de la production est vouée à l'autoconsommation.

Par ailleurs, les minifundistes se trouvent en situation d'inégalité face aux moyens et grands producteurs. Ceci est dû à leurs ressources limitées, à l'accès limité à l'information et au manque de pouvoir de négociation dans les filières.

En conséquence, et comme Giberti (2001) l'exprime, «les exploitations minifundistes sont doublement moins rentables, en tant que minifundistes et en tant qu'exploitations extrapampéennes».

I - L'appui aux petits producteurs argentins

En raison du poids socio-économique que représente les petits producteurs latino-américains et en raison des problèmes structurels qu'ils rencontrent (explicités ci-dessus pour l'Argentine), la plupart des pays de la région a initié des programmes d'aide aux petits producteurs.

En Argentine, historiquement, ont prévalu des politiques agricoles publiques en faveur des produits (du coton, du tabac, de la canne à sucre...). Les premiers programmes destinés spécifiquement aux petits producteurs ont été mis en place dans les années 80 dans un contexte politique caractérisé par la restauration de la démocratie et par l'implantation de politiques agricoles prenant en compte l'existence d'une économie agricole extrapampéenne.

Actuellement, l'appui aux petits producteurs familiaux en Argentine est assuré principalement par des institutions et/ou programmes publics nationaux et provinciaux. Ils sont financés principalement par la SAGyP mais aussi par des organismes internationaux comme la Banque Mondiale, la BID, etc... Ces interventions touchent 10 à 15% des petits producteurs (Mesa Nacional de Organizaciones de Pequeños Productores, 2000).

L'intervention se fait essentiellement sous forme d'assistance technique et de crédit selon le degré de couverture géographique, le niveau de décentralisation, la participation des bénéficiaires et le degré d'appui d'autres institutions. Le rôle de production et de validation de la technologie est rempli quasi exclusivement par l'INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria). Les recherches dans le

² Selon les sources : 15000 pour le PROINDER, et 20000 pour le PSA.

domaine agricole sont assurées par l'Université en partenariat avec cette institution. Les **programmes dépendants de l'INTA sont les plus importants** parce qu'ils couvrent l'ensemble du pays et ils ont la structure de terrain la plus stable. Par ailleurs, l'Unité de Minifundios est la seule structure d'appui aux petits producteurs de couverture nationale qui dispose d'une composante de vulgarisation.

II - L'influence du contexte

On ne peut pas oublier le contexte actuel de l'Argentine et son influence sur le cadre d'appui aux petits producteurs et en général sur leur avenir. Plus concrètement, Il y a trois éléments fondamentaux qui apparaissent : la mise en place de politiques d'ajustement structurel, la libéralisation des marchés du Cône Sud et l'instabilité du cadre politique et économique argentin.

Depuis le début des années 80, les pays de l'Amérique latine ont développé des **politiques d'ajustement structurel** (PAS) imposées par le Fond Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale aux pays en voie de développement. Dans le cas argentin, l'inflation a été longtemps l'une des plus fortes du monde. Au début des années 90, l'Argentine sort de deux décennies d'échec dans la maîtrise de l'inflation. Les politiques d'inspiration libérale menées jusqu'en 1983 par la dictature militaire, puis les plans de stabilisation programmés par les gouvernements démocratiques successifs n'ont en général conduit qu'à des dévaluations successives (Herzlich, 1997).

Entre juin 1975 et juin 1983, les prix ont été multipliés par 20.000. L'inflation atteignait 434 % pour la seule année 1983, et en 1989, lors de l'accession à la présidence de Carlos Menem, elle culminait à 5 000 % (CEPAL, 2001). Avec le plan «Austral», imposé par le Fond Monétaire International (FMI), une nouvelle monnaie, le peso, a été créée pour juguler ce fléau, qui ne sera enrayé qu'à la fin de 1991 (ce que sanctionne la création du peso en janvier 1992). Pendant cette année, le ministère de l'économie mis en place d'autres PAS. Les objectifs de base étaient l'ouverture économique ainsi que la restructuration et la diminution de l'appareil d'Etat.

- La mise en œuvre de ces mesures s'est faite par :
- La libéralisation du commerce extérieur,
- Un programme massif de privatisations,
- La dérégulation des activités productives et commerciales,
- L'assouplissement du marché du travail.

Pour le secteur agricole, les conséquences de l'application de ces mesures ont été les suivantes :

- Une élimination des impôts sur les exportations, ce qui a impliqué, en général, une plus grande compétitivité des exportations argentines.
- Une diminution des taxes aux importations ce qui a impliqué une diminution du prix des engrais et surtout, des machines agricoles. En conséquence, il y a eu accroissement des importations de matériel agricole, mécanisation des récoltes et diminution de la main d'œuvre utilisée chez les exploitations capitalistes.

Par ailleurs, on a assisté à une importation massive de produits manufacturés, ce qui a eu pour effet d'accroître la crise de l'industrie nationale, diminuant la consommation interne de beaucoup de produits agricoles.

- La privatisation des banques provinciales, qui finançaient le secteur productif et l'industrie locale.
- L'ouverture aux investissements étrangers, en particulier dans le secteur industriel, et ceci à titre individuel ou par association avec des entreprises argentines : citons par exemple la plus grande entreprise productrice de coton, qui est étrangère.
- En raison de la réduction des droits fiscaux, des organismes de régulation comme les Conseils pour différentes productions (grains, viandes, maté, sucre, etc) ont été supprimés ce qui a supposé l'élimination de mécanismes de régulation comme les quotas de production, les quotas d'exportation et d'importation, prix de garantie, etc. ce qui a contribué à un manque de protection des productions agricoles argentines dans les marchés mondiaux.
- On a supprimé les accords de co-responsabilité corporative (*Acuerdos de Corresponsabilidad Gremial*) qui étaient une sorte d'appui à la petite production. Les politiques focalisées qui ont prétendu les remplacer se sont avérées insuffisantes.

En conséquence, il apparaît une distorsion dans la compétence sur le marché, puisque la concurrence entre producteurs s'établit dans des conditions d'inégalité. Ce qui s'ajoute aux grosses différences structurelles déjà existantes entre les différentes catégories de producteurs argentins.

Un autre facteur qui accroît la concurrence entre producteurs est le démarrage de processus de **libéralisation des marchés** à niveau international, conséquence aussi de l'application des PAS. En 1991, l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay fondent le **MERCOSUR**, *Mercado Común del Sur* ou Marché commun du sud. Le MERCOSUR constitue le premier processus d'intégration dynamique de l'Amérique du Sud. Par rapport à son organisation, il diffère de l'Union Européenne par sa structure institutionnelle légère et inter-étatique -et non supranationale, comme dans le cas de l'U.E- ainsi que par son fonctionnement actuel sous forme d'union douanière incomplète. Son importance est incontestable. En termes économiques, il se situe derrière l'ALENA³, l'Union Européenne et le Japon et son PIB dépasse les 1100 milliards de dollars (DEMETER, 2000). Pour les échanges MERCOSUR / Pays tiers, l'Union Européenne est le principal partenaire commercial, suivi par les Etats Unis, puis l'Amérique latine.

Les secteurs agricoles et agro-alimentaires des quatre Etats membres assurent la majorité des exportations du MERCOSUR. De ce fait, la question agricole se trouve au cœur des trois grands chantiers ouverts par le MERCOSUR en termes de relations extérieures :

- Les accords de coopération économique avec le Chili et la Bolivie.
- Les négociations avec les Etats-Unis pour la création d'une Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA).
- Les discussions avec l'Union Européenne, où les enjeux sont considérables. Plus de la moitié des exportations des pays du MERCOSUR vont vers l'UE (75% pour l'Argentine), ces exportations étant des biens agricoles et agro-alimentaires. Alors qu'il y a seulement 5% de ventes européennes au bloc sud-américain.

Par rapport aux échanges intra-MERCOSUR, il faut accorder une attention particulière aux flux entre l'Argentine et le Brésil. Les échanges entre les deux pays représentent aujourd'hui 65% du commerce MERCOSUR. L'Argentine constitue le second débouché des produits industriels et agro-alimentaires brésiliens. De son côté, le Brésil a fortement augmenté ses achats argentins de produits agricoles et énergétiques. En agriculture, le blé, le maïs et le riz sont les trois productions argentines les plus vendues au Brésil. Le Brésil apparaît alors comme une opportunité de marché pour certains produits agricoles, mais aussi comme une menace de concurrence pour d'autres, y compris les productions des petits producteurs.

³ Accord de Libre Echange Nord-américain, incluant les Etats Unis, le Canada et le Mexique, et qui est, comme le MERCOSUR, une zone de libre échange

D'un autre côté, l'**instabilité caractérise le cadre économique et politique argentin**. Le plan mis en place au début des années 90 a pu stabiliser l'inflation (elle ne dépasse pas actuellement le taux mensuel de 1%) et diminuer les dépenses publiques. Mais après quatre ans (1991-1994) d'une croissance économique significative (le PIB a augmenté de 6,5%), l'Argentine a connu deux périodes de récession. En 1995, la récupération de cette période a été rapide. Au contraire, la crise qui a débuté en 1998 persiste jusqu'à nos jours, avec les problèmes de financement externes et les difficultés pour réduire le déficit fiscal. Le PIB s'est maintenu constant au cours de l'année 2000, après la baisse de 1999. Le taux de chômage en 2000 est de 15,1%, taux le plus élevé des trois dernières années (CEPAL, 2001).

A cette situation économique difficile s'ajoute un cadre politique instable, avec la démission du président De la Rúa et les démissions de ces successeurs, en raison de la contestation sociale⁴ aux dernières mesures mises en œuvre. La crise économique a supposé une baisse drastique du budget des programmes publics destinés aux producteurs familiaux pauvres. En réalité et pour ce qui concerne l'INTA, le budget destiné à l'Unité de Minifundios s'est réduit de 50% en 1998 et à partir de 1999 aucun budget n'a été alloué. Un climat d'incertitude sur l'avenir s'est donc instauré.

III - Objectif du travail et questions de départ

D'après ce qui a été formulé, en raison d'un contexte difficile, une catégorie de producteurs argentins socio-économiquement importante mais avec de fortes contraintes structurelles, connaît une remise en cause de l'appui dont elle bénéficiait. Cette situation pose le problème de trouver un nouveau cadre d'appui aux petits producteurs. Mais pour l'élaborer, une évaluation des interventions menées est alors nécessaire. Celles-ci ont été mises en œuvre par l'Unité de Minifundios de l'INTA. **Le but de ce travail est de contribuer à l'évaluation des actions de cette unité.**

Mais que veut-on évaluer ? Les différents débats réalisés avec les personnes impliquées dans l'appui aux minifundistes ont permis de mettre au centre de notre interrogation la question du développement des minifundistes. Dans ce travail, il est paru important de définir le verbe « se développer » pour les minifundistes argentins, dans le contexte actuel. En effet, il a été observé un accroissement significatif du nombre d'organisations de producteurs. Ces organisations ont émergé parallèlement aux actions mises en œuvre par les différents programmes : elles constituent l'un des axes stratégiques pour l'appui aux petits producteurs, en Amérique en général Latine et en Argentine en particulier (Del Pozo, 1998). De ce fait, nous avons tenu à caractériser **le rôle des organisations dans la mise en place d'un processus de développement chez les petits producteurs ?**

Dans le cadre de cette Thèse de Master, une évaluation pour l'ensemble de l'Argentine n'est pas réalisable. Il a donc été décidé que cette évaluation sera faite pour un certain nombre de projets. Pour la pertinence de cette analyse, nous avons choisi 5 projets situés dans diverses provinces et dans lesquels les producteurs ont des systèmes productifs également différents. Les projets ont été sélectionnés tels que l'«organisation», qui constitue l'un des axes de travail de l'Unité de Minifundios de l'INTA, soit un élément important des opérations mises en œuvre.

4 Ce que l'on appelle en Argentine «caceroladas»: c'est la protestation des argentins dans tout le pays avec des « concerts de casseroles ». Voir annexe 1 pour plus d'information sur la crise actuelle en Argentine.

IV - La démarche suivie

Les questions que l'on s'est posé (le « développement » pour les minifundistes et le rôle des organisations) sont développées dans le Chapitre I, en regardant leur signification du point de vue des sciences sociales.

Ensuite, le Chapitre II présente d'une façon plus détaillée, les institutions qui ont initié les projets étudiés (l'INTA et l'Unité de Minifundios), et l'importance des minifundistes et de leurs productions dans les zones objet d'étude.

Tout ceci va nous permettre d'affiner nos questions de départ, de poser la question scientifique, les hypothèses explicatives et la méthode utilisée pour évaluer les cinq projets (Chapitre III).

Dans le chapitre IV, les différents projets sont présentés de manière similaire selon les schéma suivant : la présentation des diagnostics initiaux, les objectifs de ces projets, les opérations mises en pratique et les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux.

A la fin de ce chapitre, une synthèse des informations est exposée, ce qui permet de justifier le plan de l'analyse exprimé dans le chapitre suivant. Le chapitre V a pour but donner des réponses aux questions que posent les résultats exposés auparavant.

Une conclusion ainsi que certaines propositions servant à établir un nouveau cadre d'appui aux petits producteurs termineront ce travail.

Chapitre I : L'appui aux minifundistes : Quels outils théoriques de lecture ?

L'objectif de notre travail est donc l'évaluation de la modernisation opérée par l'INTA chez les minifundistes. L'objet du début de ce chapitre est d'aborder la question du fonctionnement des unités de production. Ce fonctionnement ayant connu de profondes transformations dues à la modernisation opérée avec l'appui de l'INTA, le contenu de cette modernisation et l'analyse de sa durabilité seront explicités.

Enfin, il est clair que tout ce travail d'appui a abouti à une nouvelle structuration institutionnelle et organisationnelle dont les bases théoriques doivent-elles aussi être caractérisées.

Des outils théoriques ont été utilisés, nous permettant ainsi d'effectuer une lecture de la réalité à rencontrer sur le terrain. Les enjeux théoriques qui posent les questions de départ, et que l'on va développer, sont les suivants.

I - Le système minifundiste et l'agriculture familiale

D'une façon générale, les exploitations qui appartiennent à la catégorie d'agriculture familiale ont les caractéristiques suivantes (Campagne, 1998):

- Une prédominance du travail familial et une organisation familiale du processus de production.
- La présence de l'autoconsommation d'une partie de la production.
- L'existence de liens étroits entre production, consommation familiale et reproduction du groupe domestique.
- Une production plus ou moins marchande selon la taille de l'unité de production et son degré de capitalisation.
- Un niveau de capitalisation des moyens de production variable selon la région et la production.

On peut distinguer des différents stades d'évolution de l'agriculture familiale (Campagne, 2000). Les deux premiers correspondaient à **l'agriculture domestique** et **l'agriculture paysanne**. L'agriculture domestique n'est pratiquement pas insérée dans le marché, elle fonctionne sur la base de l'autoconsommation de la production agricole familiale (Meillasoux, 1973, cité par Campagne, 2000). L'agriculture paysanne a aussi pour première finalité l'alimentation de l'agriculteur et de sa famille ; seul le «surplus agricole» de la famille est vendu sur le marché (Chajanov, 1925, cité par Campagne, 2000). L'agriculture évoluera jusqu'à une agriculture essentiellement marchande. Les théories de la modernisation vont alors permettre d'analyser les formes familiales marchandes (Tirel, 1983, cité par Campagne, 2000).

1. L'agriculture familiale en Argentine

Les études contemporaines admettent en général l'existence d'une agriculture familiale face à une agriculture capitaliste en Amérique Latine. L'hétérogénéité des typologies caractérise cette agriculture familiale. Pour établir une typologie des unités de production agricoles familiales, Echenique (1999) utilise comme critères de différenciation : l'intégration au marché, l'accès aux innovations techniques, les restrictions structurelles et la dépendance de programmes structurels. Ainsi, on parle de **trois catégories majeures de producteurs** :

- **Les producteurs familiaux consolidés** : ils appartiennent à des unités de production dont le surplus est positif ce qui leur permet d'investir et donc se moderniser. Ces unités de production sont intégrées dans le marché et ont accès aux circuits d'innovation technologique et aux politiques publiques.

- **Les producteurs familiaux en transition** : leurs unités de production produisent ce dont elles ont besoin pour se reproduire. Elles ont un accès partiel aux circuits d'innovation technologique.
- **Les producteurs familiaux pauvres ou minifundistes** : leurs unités de production se caractérisent par :
 - Une autoconsommation importante ;
 - Des revenus peu élevés ;
 - L'accès limité aux ressources terre et capital ;
 - Des parcelles de petite taille par rapport au noyau familial ;
 - L'utilisation de la main d'œuvre familiale, faiblement rémunérée et qui constitue le facteur de production le plus important ;
 - Une relation de subordination avec le marché.

Ces unités de production familiale n'appartiennent pas à une catégorie particulière, mais sont soumises à un processus de différenciation par rapport à leur évolution économique. L'agriculture minifundiste argentine peut donc être assimilée à une forme paysanne et même quasi-domestique, avec deux contraintes spécifiques : la propriété précaire de la terre et, comme l'on a déjà évoqué dans l'introduction, l'instabilité du cadre économique.

Ces unités minifundistes sont installées dans des zones rurales qui sont elles-mêmes l'objet d'un **processus de développement** – de stagnation – et de régression. Le développement rural d'une zone peut en effet se définir comme la reproduction durable de celle-ci. La reproduction durable implique l'adéquation aux conditions générales de production, qui seules, permettent aux agriculteurs, à chaque période, d'atteindre « le niveau social de satisfaction de leurs besoins » (Campagne, 1999). Cela implique des **changements** dans le fonctionnement des activités mises en œuvre, des transformations dans les forces de production. Mais en même temps, cela implique aussi un aspect de **continuité**, dans la mesure où l'on veut que le processus concerne les populations existantes et permette à celles que le désirent rester dans leur espace.

Or, Campagne (1999) précise qu'il y a deux conditions pour avoir reproduction durable: elle doit être **maîtrisée et autoentretenu**. En effet, la reproduction doit être maîtrisée parce qu'elle doit dépendre le moins possible de décisions ou d'opérations extérieures à la zone. Elle doit être autoentretenu parce que les processus productifs doivent pouvoir être assurés dans leur continuité et dans leur pérennité.

II - Le système minifundiste : La modernisation et l'innovation

Dans ce qui suit, on va s'attarder sur la **nature des changements qu'implique le concept de développement**. Dans le cas des producteurs minifundistes argentins, étant donnée la précarité de leurs systèmes de production, cette question reste comme un important élément de débat.

On peut d'abord dire que pour qu'il y ait des changements dans les forces de production il faut **innover** et/ou **moderniser**.

Moderniser c'est augmenter la productivité de la terre et du travail, et pour cela il faut combiner autrement les facteurs de production (Campagne, 1999). Or, étant donné les états de pauvreté des producteurs minifundistes, on va analyser spécialement la signification de l'innovation pour le système minifundiste.

1. Le concept d'innovation

Le concept d'innovation peut exprimer des phénomènes très divers. On pourrait distinguer entre :

- **Innovations techniques** : “combinaisons nouvelles de facteurs de production” (Schumpeter, cité par Yung et Chauveau, 1995).
- **Innovations organisationnelles** : « apparition de nouvelles formes d'organisation du travail dans les unités de production ou de formes organisationnelles ou associatives nouvelles pour avoir accès au crédit, utiliser des intrants, mettre en marché les productions obtenues.... » (Leplaideur et Losch, 1995).
- **Innovations institutionnelles** : nouvelles formes de régulation du foncier, apparition de nouvelles maîtrises foncières régissant les procédures d'accès à la terre ou d'exclusion, ou mettant en place des nouvelles règles d'utilisation de l'espace, par exemple entre agriculteurs et éleveurs (Leplaideur et Losch, 1995).

Cependant, entre les différents types d'innovation, il existe des “relations dialectiques de complémentarité”, voire “d'implication mutuelle” (Gurvitch, 1962, cité par Yung et Chauveau, 1995). Les transformations des formes organisationnelles sont liées aux transformations techniques : “une innovation technique va le plus souvent avec une innovation organisationnelle dans laquelle on pourrait dire qu'elle est enchâssée. On sait à quel point les transformations des techniques agricoles sont indissociables des transformations dans les formes de travail, gestion ou de commercialisation” (Olivier de Sardan, cité par Yung et Chauveau, 1995).

D'un autre côté, au sein d'une innovation, des éléments nouveaux et du passé s'imbriquent. Ceci implique la considération dans l'analyse d'une innovation “pas seulement du présent immédiat mais des anciennes formes de production, d'organisation sociale, économique et institutionnelle” (Yung et Chauveau, 1995). En conclusion, on peut définir l'**innovation** comme un **phénomène social global**, inscrit dans la **durée**, c'est à dire, l'innovation a un sens de processus.

Dans l'analyse, on va essayer de prendre en compte l'ensemble des éléments qui déterminent ce vrai processus d'innovation. D'un autre côté, on va évaluer les innovations par rapport au degré d'adoption des producteurs. Comme l'expriment Bosc et Jamin (1995), “il n'y a innovation que si elle est passée à l'état de pratiques chez les producteurs”.

Y-a-t-il eu réellement innovation chez les minifundistes appuyés par l'INTA. Quel a été le contenu réel du processus de modernisation ? L'approche précédente nous permet de mieux répondre à ces interrogations.

III - Des transformations durables des systèmes minifundistes?

Parmi les conditions pour qu'il y ait un processus de développement, on a évoqué la **durabilité** de celui-ci. Et pourtant, le concept de durabilité n'est pas univoque, ce qui demande de préciser le sens dans lequel on va l'utiliser.

Dans son rapport intitulé “Notre avenir à tous”, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (connue également sous le nom de Commission Brundtland) a défini le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs besoins » (Commission Brundtland, 1988, cité par ACIDI, 1997). Au début, la commission privilégie la croissance économique en s'appuyant sur des politiques destinées à garantir la base de sa réussite à travers la protection de l'environnement.

Une autre perspective estime que le développement durable doit être compris comme un projet de réforme et de transformation de la société qui harmonise une politique adéquate vis-à-vis de l'environnement tout

en satisfaisant de manière effective les nécessités de tous, ce qui exige des politiques distributives et d'équité sociale.

Une perspective encore plus radicale cherche une transformation plus profonde. La protection de la nature (dans le cadre d'une vision anthropocentrique) doit assumer le défi du respect des écosystèmes et de la biodiversité, mais aussi de l'ethno-diversité humaine. Cette conception estime que la durabilité inclut une triple dimension, écologique, historique et sociale. Il n'y aura pas de développement durable par une simple modification du rapport à la nature. Les modèles culturels doivent aussi être transformés, de même que les technologies pour une plus grande harmonie avec l'écosystème.

Le développement durable, selon la perspective la plus élargie, ne peut être atteint que si les projets de développement respectent cinq piliers (ACDI, 1997) :

- **Durabilité environnementale** : préserver la richesse naturelle de la terre.
- **Durabilité économique** : recherche des choix stratégiques qui sont les plus susceptibles de conduire à une croissance économique et à un développement reposant sur de larges assises à long terme. La croissance ne constitue pas un bien en soi, mais en tant que moyen de faire progresser le bien-être des êtres humains.
- **Durabilité politique** : les systèmes politiques doivent évoluer dans le sens de processus décisionnels plus participatifs, ouverts, transparents, comptables de leur action et efficaces afin de soutenir et de promouvoir le développement durable.
- **Durabilité sociale** : On peut décrire la durabilité sociale comme étant le fondement nécessaire de la poursuite de progrès sociaux à long terme. Ce qui comprendrait les mesures suivantes : l'amélioration de la répartition des revenus, la recherche de l'équité entre les sexes, l'investissement dans la santé et l'éducation de base et l'insistance sur la participation des bénéficiaires.
- **Durabilité culturelle** : Pour qu'on réussisse à instaurer un développement durable à long terme, la sensibilité aux facteurs culturels revêt une importance cruciale. Souvent, il sera nécessaire d'évaluer et d'analyser soigneusement le contexte culturel de manière à assurer une bonne corrélation entre les objectifs d'un projet et les besoins sur le terrain.

Face à cette conception élargie, on trouve des définitions plus «étroites» de ce que l'on entend par durabilité. On peut parler de durabilité dans le sens de la viabilité socio-économique. Effectivement, selon Campagne et Garrabé (1999), les conditions pour la mise en place d'une dynamique socio-économique durable sur un territoire sont les suivantes :

- **Une durabilité commerciale** : L'offre de biens et services produite doit satisfaire une demande pérenne. Une telle condition ne peut être remplie que dans les cas de figure suivants.
- **Une durabilité financière** : Les activités et les projets retenus doivent dégager une rentabilité financière permettant à moyen terme soit un autofinancement suffisant, soit une capacité de remboursement autorisant une accumulation productive dans des conditions classiques.
- **Une durabilité sociale** : dans le sens du maintien de la mobilisation des acteurs.
- **Une durabilité institutionnelle** : Le développement local durable nécessite un environnement institutionnel efficace et permanent, de façon à ce que les règles du jeu de l'action locale soient connues, comprises, acceptées et mises en œuvre.

L'analyse de la durabilité des projets s'avère alors comme un élément important pour l'évaluation de ceux-ci. Et c'est le sens de durabilité comme **viabilité socio-économique à long terme d'un processus de développement** que l'on va considérer ici, bien entendu que le reste des éléments manquant (fondamentalement celui de l'environnemental) devraient nécessairement faire partie d'un travail plus complet.

IV - Les transformations des systèmes minifundistes se sont appuyées sur de nouvelles institutions et organisations

1. L'étude des institutions et des organisations dans un perspective institutionnaliste

Des analyses récentes prennent en compte les transformations opérées dans les rapports sociaux pour chercher à expliquer la logique de fonctionnement des unités de production familiale (Campagne, 1998). Ces théories sont liées à l'analyse institutionnelle, que l'on va exposer.

Le courant de pensée économique nommé institutionnaliste est concerné par l'organisation et les mécanismes de contrôle de l'économie, éléments considérés comme donnés par l'école néoclassique. A l'intérieur de l'institutionnalisme coexistent deux démarches principales (Colin, 1990): le néo-institutionnalisme, et l'institutionnalisme traditionnel. Le néo-institutionnalisme prend en compte un individualisme méthodologique modéré : si pour lui le marché n'est pas l'unique mode de coordination, l'efficacité économique génère la trame institutionnelle. L'institutionnalisme traditionnel est holiste, ou plutôt **inter-actionniste**. Il considère que les actes des agents doivent être expliqués en prenant compte de leurs intentions et les structures sociales à l'intérieur desquelles ils se situent.

Cette dernière approche est celle que l'on a choisie **puisque'on cherche à expliquer des processus qui prennent en compte la spécificité des acteurs et les différents endroits à l'intérieur desquels ces acteurs se situent** (dans notre cas, les organisations paysannes, les institutions de développement,...).

2. Les concepts d'institution et d'organisation

Par institution on comprend « l'ensemble des règles socio-économiques, mises en place dans des conditions historiques, sur lesquelles les individus ou les groupes d'individus n'ont guère de prise, pour l'essentiel, dans le court et le moyen terme ». Du point de vue économique, « ces règles visent à définir les conditions dans lesquelles les choix, individuels ou collectifs, d'allocation et d'utilisation des ressources pourront s'effectuer » (Menard, 1997).

Claude Courlet précise que ces règles ne sont pas seulement des contraintes exogènes qui fixent des limites pour entraver des latitudes d'action. Il s'agit « des règles du jeu encadrant des répertoires variés qui abaissent l'incertitude de conduites opportunistes et qui délimitent les droits et les obligations des acteurs, en référence à des normes et à des valeurs collectives partagées » (E. Ostrom, cité dans Courlet et Soulage, 1994).

Ces règles du jeu peuvent correspondre aussi bien à des structures organisationnelles publiques ou privées qu'à des modes de comportement, règles ou routines (M. Bellet, cité dans Fourcade, 1996). Ménard (1997) évoque également les caractéristiques que distinguent les institutions des organisations.

Les institutions, à la différence des marchés ou des organisations, ne sont pas des mécanismes de coordination à proprement parler ; elles contribuent à définir les conditions socio-historiques dans lesquelles ces mécanismes peuvent s'instaurer. Les organisations se distinguent ainsi des institutions car si elles reposent sur des règles du jeu, celles-ci font largement l'objet d'un choix ou de négociations. Cela explique une caractéristique des organisations : « leur flexibilité, par rapport aux institutions, c'est à dire la capacité à modifier les règles du jeu interne, parfois dans de très courts délais » (Menard, 1997).

D'un autre côté, les institutions se modèlent en fonction de contraintes historico-sociales. Quant aux organisations, elles sont soumises aux contraintes produites par l'environnement institutionnel, mais elles peuvent les modifier en raison de leur taille.

Ainsi s'expliquent à la fois la richesse et la difficulté de la notion d'organisation. La richesse, car on ne peut l'analyser sans tenir compte simultanément des composantes institutionnelles et des mécanismes qui

lient les organisations entre elles. Mais difficulté dans la mesure où ces relations apparaissent comme très largement qualitatives, et ne se prêtent pas facilement à la mesure ou à la modélisation.

Levesque (1993) considère que les institutions sont des **structures organisationnelles** avec des caractéristiques spécifiques :

- La **permanence** qui les distingue de toute autre forme d'organisation ;
- Le caractère «**indispensable** », qui les rend difficiles à manier ;
- Le fait d'être «un organisme, composé d'un **réseau souvent complexe** des services, de ministères et de commissions reliées par un jeu de relations dont la qualité est déterminante pour la bonne santé de l'Institution » ;
- Le fait d'être une personne morale, garantie par un statut juridique : « cela ne veut dire qu'elle n'a qu'un corps (organigramme, bâtiments, personnalité...) mais elle est donnée d'un esprit ».

Si l'on se limite au champ du développement rural, l'on peut définir les institutions et les organisations comme suit (Bessaoud, 2001) :

- Institution : ensemble des règles (modernes ou issues de la tradition) et des normes juridiques arrêtées par les Etats ou des communautés rurales ;
- Organisation : structure et pratique sociale normative dont se dotent les sociétés rurales pour organiser la défense de leurs intérêts, pour gérer leurs ressources naturelles ou économiques, pour participer aux processus de décision économique ou pour assurer les formes de représentation des populations appartenant au monde et/ou à l'espace rural.

3. La question des organisations et des institutions en Argentine

L'analyse du travail de l'INTA, et plus particulièrement de l'Unité de Minifundios et des organisations que ces institutions ont mises en place, doit alors considérer les différences existantes entre une institution et une organisation.

Etant donnée l'instabilité du contexte dans lequel les organisations se situent, l'étude s'intéressera surtout à la différence de flexibilité par rapport aux changements, ce qui peut expliquer la situation actuelle et ce qui médiatise les conduites futures.

V - De nouvelles organisations paysannes dans le système minifundiste ?

Il y a une **asymétrie** profonde entre les différents acteurs du marché : asymétrie dans l'information détenue et asymétrie dans la capacité d'acquérir de l'information. Cette asymétrie provoque l'avantage des organisations et la nécessité de règles régulatrices, c'est à dire de contraintes institutionnelles spécialement dans les zones rurales (Bosc, 2001).

L'organisation a alors comme fonction essentielle le traitement et la production d'informations. Et c'est pourquoi, dans les cas des acteurs les plus marginalisés comme les petits producteurs argentins, les organisations s'avèrent indispensables.

1. Structure générale de l'analyse

Lacombe (1997) souligne le caractère complexe des organisations paysannes, dû à l'imbrication des dimensions économiques, sociales et culturelles. Selon lui, cela est une conséquence du caractère familial des unités de production paysanne puisque ces exploitations intègrent à la fois des éléments économiques, sociaux et culturels.

Par ailleurs, les organisations paysannes se trouvent à l'interface entre la société locale et la société globale (Mercoiret et Bosc, 1994). Ceci a pour but de régler les relations entre d'une part, les individus et les différents groupes sociaux qui composent la société locale (familles, communautés, villages...) et,

d'autre part, entre les acteurs multiples qui constituent leur environnement (administration, ONG, syndicats, parties politiques, etc.).

Ce positionnement des organisations paysannes a deux conséquences fondamentales (Mercoiret, 1997). Premièrement, ces organisations sont insérées dans la société locale et en conséquence elles établissent avec celle-ci des relations qui peuvent être de nature différente selon les cas : de coopération, de conflit... Deuxièmement, les organisations paysannes essaient d'influencer leur environnement pour qu'il favorise leurs attentes. Mais en même temps, elles ne peuvent pas se soustraire aux orientations qu'elles reçoivent en relation par exemple avec les priorités d'action.

Or, à l'intérieur de l'organisation on trouve un espace où des nouveaux modes de relation et de fonctionnement peuvent se créer et s'apprendre. Dans les organisations paysannes se déroulent donc des **dynamiques propres**, qui font d'elles ce que Haubert (1997) appelle «espaces d'innovation».

2. L'environnement comme facteur de changement

Cette analyse nous aide à mieux comprendre les deux grandes catégories de changement que nous propose Goodman (GOODMAN, 1982, cité par MENARD, 1997) :

- **Les changements planifiés**, décidés à l'intérieur de l'organisation en fonction d'une modification de ses objectifs ;
- **Les changements par adaptation**, induits par une modification des conditions dans les relations de l'organisation avec les composantes de son environnement, essentiellement les autres organisations et le cadre institutionnel.

3. Les points clés concernant l'organisation interne et le fonctionnement des organisations paysannes

Par rapport à l'organisation interne et le fonctionnement des organisations paysannes, Haubert (1997) signale qu'il existe une différence fondamentale entre les nouvelles O.P et les organisations traditionnelles : « les traditionnelles ont une fonction de régulation des relations internes aux groupes concernés, alors que la **fonction essentielle des nouvelles organisations paysannes est d'organiser les relations avec la société globale et l'environnement** ». Cette différence conditionne d'ailleurs leur structure et fonctionnement.

En premier lieu, parce que ce sont les groupes qui ont les besoins et les aptitudes pour organiser ces relations qui vont se trouver davantage dans les O.P.. Parmi les différents acteurs, Haubert souligne le poids que peuvent avoir les acteurs ayant un rôle prédominant dans les relations des O.P avec l'extérieur, que ce soient des acteurs internes à l'organisation (dirigeants, gros producteurs...) ou des acteurs extérieurs (l'état, etc...).

Toujours selon Haubert, ceci explique le risque du « caractère plus ou moins coopératif de l'organisation interne et du fonctionnement des O.P ». L'un des facteurs qui va influencer ce degré de coopération est la viabilité économique des O.P.. **Viabilité économique et viabilité sociale peuvent être parfois des objectifs qui s'opposent**, dans la mesure où un bon fonctionnement des organisations paysannes en termes économiques peut exiger, au moins à court terme, qu'elles ne fonctionnent pas correctement comme associations.

Ménard (1997) exprime aussi l'importance du double souci de la nécessaire efficacité vis-à-vis de l'extérieur et de la participation des adhérents. Il souligne l'importance du **niveau de communication** existant au sein de l'organisation pour favoriser la participation et, en conséquence, la démocratie interne. La culture d'organisation joue un rôle fondamental dans la cohérence interne de l'organisation. La culture d'organisation correspond à « la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées opérationnelles » (MENARD, 1997).

Elle vise à homogénéiser la diversité de motivations que l'on trouve chez les organisations, fondamentalement par l'établissement d'un système de communication efficace entre participants.

4. L'efficacité des organisations

On peut distinguer en effet trois grandes familles de modèles d'efficacité (Ménard, 1997) :

- Les modèles centrés sur les objectifs : efficacité, capacité à atteindre un ou des objectifs fixés à priori.
- Les modèles systémiques : efficacité, capacité d'assurer la cohérence interne et de garantir sa survie dans un environnement changeant.
- Les modèles "à composantes stratégiques" : une organisation est efficace si elle permet d'assurer un niveau minimal de satisfaction pour les parties constituantes qui ont des motivations et des objectifs distincts.

VI - Synthèse des outils de lecture mobilisés

Qu'est-ce que l'on entend alors par minifundistes ? Ce sont des agriculteurs familiaux, à mi-chemin entre les domestiques et les paysans. Ces producteurs sont objet d'un processus de développement, dont la nature des changements est un élément d'analyse. Etant donné les caractéristiques des minifundistes argentins, on va privilégier l'étude des innovations produites.

Ce processus de développement s'appuie sur l'action des institutions de développement (l'INTA et l'Unité de Minifundios) et en particulier sur la création d'organisations.

Cependant, la durabilité de ce processus est remise en cause par le contexte. Ce qui justifie l'analyse des points suivants :

- Analyse de l'**environnement** qui entoure les organisations de minifundistes.
- Analyse des **dynamiques propres aux organisations paysannes**, c'est à dire l'analyse des innovations qui se sont produites au sein de celles-ci, et les points clés concernant leur fonctionnement interne.
- Ce qui va nous permettre de mieux évaluer le poids de ces organisations à travers les résultats des projets.
- Analyse des **interactions** entre ces deux endroits, et les effets conséquents (changements proposés auparavant par Goodman).

Chapitre II : Le cadre institutionnel et spatial d'appui aux minifundistes

Pour une meilleure compréhension des projets étudiés, le cadre institutionnel où ils se situent sera d'abord présenté. Ensuite, compte tenu de la diversité des systèmes productifs représentés par ces projets, on va exposer les caractéristiques de leurs régions.

I - Le cadre institutionnel

On a auparavant montré comment l'appui aux petits producteurs familiaux en Argentine est fait principalement par des institutions et/ou programmes publics nationaux et provinciaux, financés par la SAGyP (Secrétariat d'Agriculture, Elevage et Pêche). Leurs caractéristiques sont montrées plus en détails dans le Tableau n°1.

Il est important de remarquer que les programmes dépendants de l'INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Institut National de Technologie Agricole) couvrent l'ensemble du pays et ont la structure de terrain la plus stable. En outre, Minifundios est la seule structure d'appui aux petits producteurs de couverture nationale, intégrant la composante de vulgarisation.

L'INTA est, selon leur propre présentation, « un organisme décentralisé de la SAGPyA, créé en 1956 pour promouvoir le développement de la recherche et de la vulgarisation agricole et pour accélérer avec les bénéfices de ces fonctions fondamentales la technification et l'amélioration de l'entreprise agraire et de la vie rurale » (Tanzariello, 1987).

L'objectif final serait celui d'assurer un accroissement de la compétitivité du secteur agricole, forestier et agro-industriel, par l'accroissement des exportations et le développement des économies régionales, dans un cadre de durabilité écologique et sociale.

Tableau n°1 : Programmes destinés aux petits producteurs en Argentine

NOM DU PROGRAMME	PPNEA	PROJET FORESTIER DE DEVELOPPMENT	U.M	PROHUERTA	PSA	CAMBIO RURAL
INSTITUTION RESPONSABLE	SAGPyA	SAGPyA	INTA	INTA	SAGPyA.	SAGPyA
INSTITUTION EXECUTRICE	Ministères d'agriculture des provinces	SAGPyA	Unidad de Minifundio	INTA	SAGPyA.	INTA
FINANCEMENT	FIDA/BID Gouvernement des provinces	B.M et gouv.argentin.	SAGPyA	Secrétariat de Développement Social	Trésor National	Trésor National
COMPOSANTS PRINCIPAUX	Assistance technique et financière	Génération de technologie, vulgarisation et financement.	Génération et adaptation de technologie Vulgarisation	Assistance technique	Assistance technique et financière	Assistance technique, génération de technologie
COBERTURE GEOGRAPHIQUE	Misiones, Corrientes et Formosa	Misiones, Chaco, Salta et Neuquén.	Tout le pays	Tout le pays	21 provinces	Tout le pays
POPULATION OBJECTIVE ⁵	48.300	245.000 NEA et NOA.	160.000	6.3 millions de personnes	160.000	150.000
POPULATION "BUT" ⁶	4800	3.000	25.000	2.9 millions de personnes	D'accord au budget	Sans déterminer
POPULATION BENEFICIAIRE	6160	s/d.	22.000	1.9 millions de personnes	20.000	20.000

Source : SAGyP, 2000

⁵ Population objective : population qui remplit les caractéristiques nécessaires pour l'accès au programme.

⁶ Population «but» : population bénéficiaire visée au fil du cycle de vie du projet.

La **structure** donnée à cet organisme pour accomplir sa fonction a été conçue de manière à centraliser la direction et à décentraliser l'exécution des tâches à tous les niveaux (Tanzariello, 1987) (Cf. Figure n°1) :

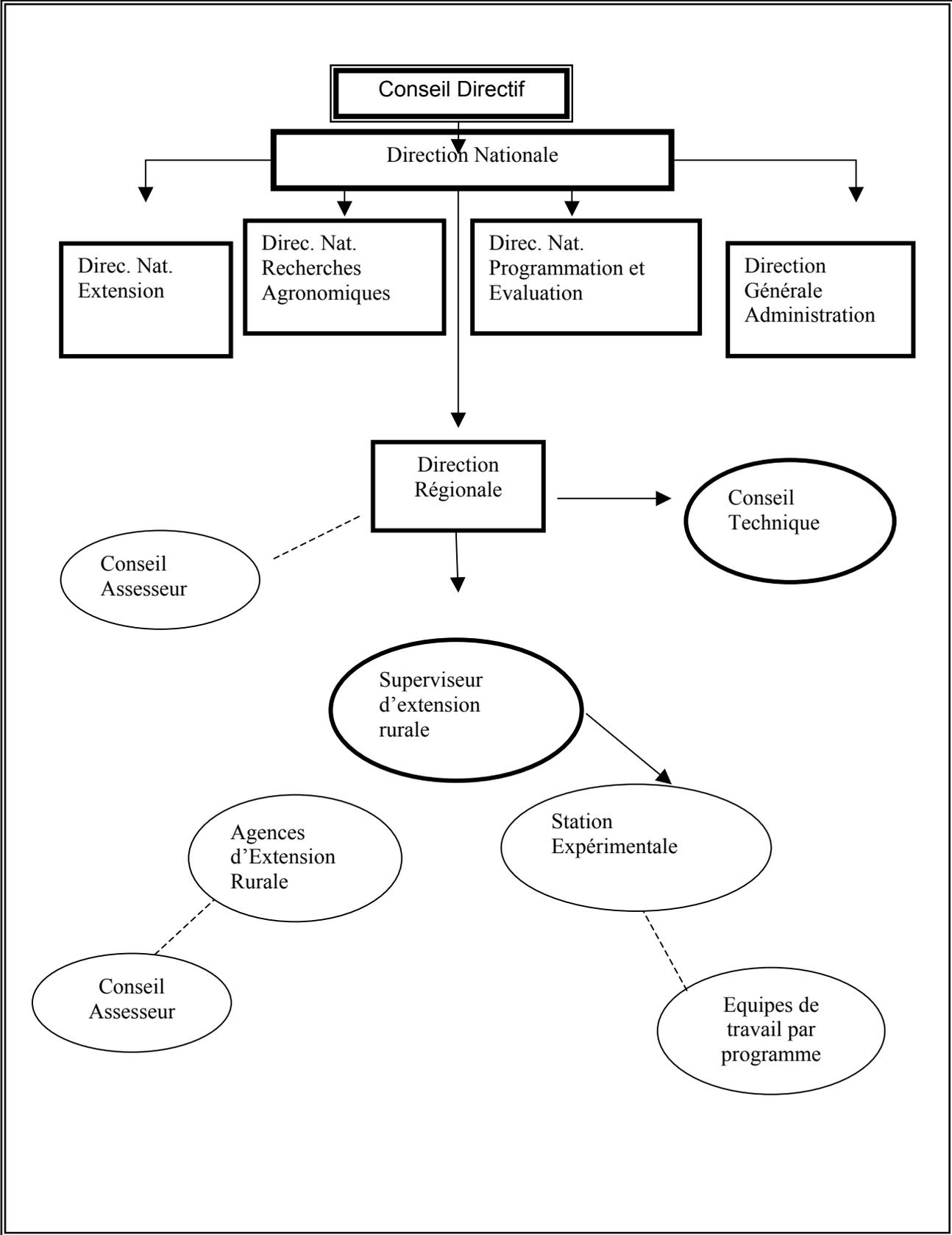
- Le Conseil Directif est l'organe directeur de l'institution. Il est composé de 10 membres nommés représentants de l'Etat, des organismes syndicaux des agriculteurs, du mouvement coopératif et des facultés d'agronomie et vétérinaire. Parmi ses fonctions, on trouve l'approbation des règlements et des objectifs d'action de l'INTA, l'administration du budget, etc.
- La Direction Nationale est l'organe technique administratif «dont la responsabilité principale est la conduite, la coordination et l'orientation générale des activités, ainsi que la planification de celles-ci à moyen et long terme » (Naumann, 1985).
- La Direction Régionale est la responsable de la programmation de la recherche et de la vulgarisation.
- Les EEA (Stations Expérimentales Agraires), placées dans les différentes régions du pays (dans les capitales de province), sont les unités où se déroulent les activités de recherche.
- Les **fonctions de recherche** sont pour la plupart des stations expérimentales, organisées en équipes de travail par produit ou discipline. Ainsi, on distingue les axes de travail suivants : yerba mate et thé, oléagineux, arbres forestiers, production bovine, agrumes, phytopathologie et laboratoires, études économiques, agrométéologie...

Comme Tanzariello (1987) l'exprime, «la plupart d'entre eux ne considèrent pas les rapports des problèmes traités avec les différents types de structures productives. La perception des problèmes se réduit aux limitants techniques et certains limitants économiques, et non aux aspects de l'organisation sociale de la production».

Les AER (Agences d'Extension Rurale) sont les unités de programmation et d'exécution des travaux de **vulgarisation**. La participation des agriculteurs est prévue à travers des Conseils Assesseurs Locaux.

Cependant, traditionnellement, cette vulgarisation a été conçue comme une fonction éducative où «l'agriculteur s'est considéré comme un objet de la vulgarisation et non pas un interlocuteur ou partenaire, ce qui dérive d'une «formation des agents de vulgarisation assez précaire » (Tanzariello, 1987).

Figure n 1 : L'organigramme de l'INTA



L'INTA a mis en place des projets d'appui (voir annexes 2 et 3) à des groupes de producteurs minifundistes, à travers son Unité de coordination de Plans et des Projets de Recherche et d'Extension pour des Producteurs Minifundistes (Unidad de Coordinacion de Planes y Proyectos de Investigacion y Extension para Productores Minifundistas), connue couramment comme Unité de Minifundios (UM).

Cette Unité a été créée par l'INTA en 1987, après quelques expériences de projets destinés à améliorer les conditions de vie du producteur minifundiste. La création de ce Programme, ainsi que les autres deux, PROHUERTA et Minifundios, suppose un changement par rapport à la conception traditionnelle du travail chez l'INTA, puisque l'on dirige le travail aux producteurs et non pas aux produits. De plus on prend en compte les producteurs les plus défavorisés.

Le Coordinateur de l'Unité explique que l'objectif est de :

« Démontrer que les petits producteurs organisés peuvent améliorer leurs conditions de vie. On entend par conditions de vie non pas d'avoir accès aux biens que n'importe quelle personne d'un autre secteur rural plus important puissent avoir, mais que chacun puisse obtenir une participation, se développer comme personne, comme famille, comme communauté et de cette façon pouvoir s'intégrer dans un système économique qui historiquement l'a maintenu exclu ».

La méthodologie de travail de ces projets est fondée sur trois composantes: **Organisation, Message Technologique et Formation.**

II - Les régions concernées par les projets

Les projets analysés sont (Cf. carte n°3) :

- 1- Projet de Santiago del Estero : Promotion de l'Organisation et de l'Amélioration Productive des Familles Productrices de Chevreux des Départements de Choya et Guasayán (province de Santiago del Estero).
- 2- Projet de San Luis : Formation et Organisation pour le Développement des Petits Producteurs des Départements de Ayacucho et General Belgrano (province de San Luis).
- 3- Projet de Mendoza : Réseau des Centres de Production et de Commercialisation de Confitures Artisanales (province de Mendoza).
- 4- Projet de Buenos Aires : Petits Producteurs d'Oignons du Sud de Buenos Aires (province de Buenos Aires).

Le contexte où se situent chacun des projets étudiés est le suivant.

1. Tucumán

La province de Tucumán se caractérise par l'importance de l'industrie des produits agricoles, orientée vers les marchés intérieurs et extérieurs. L'activité agro-industrielle est essentiellement basée sur la production sucrière (59,7 % du PIB), suivie de loin par la transformation du citron (10,2%) (Bertin, 1997).

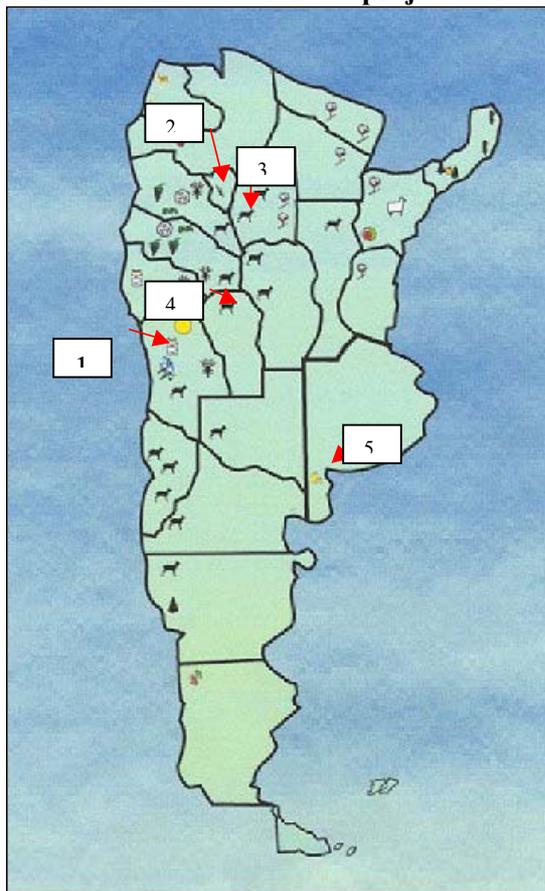
Depuis 11 ans, la part de la canne à sucre a bien diminué avec la fermeture récente de nombreuses sucreries qui n'étaient plus rentables. Par contre la part de l'activité citricole n'a fait qu'augmenter.

La production de canne à sucre est faite par des exploitations qui pour 70% d'entre elles ont moins de 20 ha.

D'après l'étude de Catalan (1996, cité par Bertin, 1997), le département de Simoca, dans lequel se situe le projet, est le plus pauvre de la province de Tucumán, il a près de 50% de sa population dont les besoins élémentaires ne sont pas satisfaits⁷. Le département de Simoca figure également parmi les 150 départements les plus pauvres du pays, sur un total de 522.

⁷ Avec NBI: Necesidades Básicas Insatisfechas (Besoins Elementaires Insatisfaits).

Carte n°3 : Localisation des projets de l'UM étudiés



Source : Catalano, 1998, (www.inta.gov.ar), consulté le 4/1/02.

Légende : 1 : Projet de Mendoza ; 2 : Projet de Tucumán ; 3 : Projet de Santiago del Estero ; 4 : Projet de San Luis ; 5 : Projet de Valle del Río Colorado.

Ce département regroupe 70% des producteurs de canne à sucre, 70% des exploitations ont une surface inférieure à 20 hectares, et elles représentent en surface 15% du département (Bertin, 1997), ce qui montre le poids social des petits producteurs dans cette zone.

2. Mendoza

La situation socio-économique de Mendoza est meilleure que celle d'autres provinces présentées dans cette étude. Le pourcentage de la population avec NBI (17,6% pour l'année 1991) est inférieur à la moyenne nationale (19,9%). On observe le même type d'écart avec le taux de chômage (6% face à 14% national).

Economiquement, le secteur industriel est le plus important, il représente 30% du PIB de Mendoza. Le secteur agricole ne représente que 5,5% du PIB de la province. Cependant, si l'on considère la valeur ajoutée par les agro-industries qui transforment les fruits, son importance est bien plus marquée : elle représente 30% de la valeur de la production industrielle. La transformation de fruits et légumes constitue 10% de la valeur de la production industrielle, la viticulture 20% (UNC-DEIE, 1998).

L'arboriculture à Mendoza occupe une place importante au plan national. En effet, c'est le premier producteur national de fruits à noyau pour toutes les espèces, et le second producteur de pommes et de poires. L'arboriculture représente 23,1% de la valeur de la production agricole de la province, occupant la

deuxième place derrière la viticulture (53,7%) et avant le maraîchage (16,4%) (UNC-DEIE, 1998). Mendoza est la province viticole la plus importante du pays, produisant 70% du vin national).

L'importance des exploitations minifundistes est incontestable : 70% des exploitations arboricoles ont une superficie de moins de 5 hectares (Censo Frutícola Provincial 1992, cité par UNC-DEIE, 1998).

3. Rio Colorado

La Vallée du Río Colorado se situe dans la Pampa argentine à la limite de la Patagonie, au sud de la province de Buenos Aires, entre les fleuves Río Colorado et Río Negro, avec une superficie d'environ 700.000 hectares (Corfo, 1978, cité par N'guyen, 2000).

Elle est la zone de production d'oignons la plus importante du pays, avec environ 64% de la production nationale (Pechuan, 1999, cité par N'guyen, 2000). Cette production représente 30% du produit brut agricole de la zone. Elle est destinée principalement à l'exportation : 60 à 70% de la production est exportée et entre 45 et 60% de l'oignon de la vallée est vendu au Brésil.

La population locale, constituée à l'origine de grands éleveurs, était cependant assez modeste pour développer cette vaste zone. Alors, très rapidement, la vallée du fleuve Colorado est devenue une importante zone d'émigration.

Actuellement, on se trouve avec une juxtaposition de colonies d'origine «Criollo» (descendants des colons Européens) et «Bolivianos» (de Bolivie) (N'guyen, 2000). 30% des producteurs de la zone ont moins de 25 has (Corfo, cité par N'guyen, 2000), ce qui fait des minifundistes la catégorie regroupant le plus grand nombre de producteurs.

4. La production caprine minifundiste de Santiago del Estero et San Luis

Le chevreau argentin est une production presque exclusive d'éleveurs minifundistes vivant dans des zones défavorisées. Economiquement, la province de Santiago del Estero est l'une des plus pauvres d'Argentine (33,6 % des foyers avec NBI) et son activité est principalement agricole. Une grande partie de son produit brut vient de ses surfaces irriguées : vente de coton, de produits horticoles et de luzerne. Dans les zones sèches se cultivent également du coton, du soja, du sorgho, du maïs, et des cucurbitacées, tandis que se développe l'élevage extensif de bovins et caprins.

La province de Santiago del Estero est la deuxième en importance par rapport à la production caprine, avec officiellement 535.900 animaux, derrière Neuquén (557.900 animaux). Les chevreaux constituent un élément important de l'économie rurale de Santiago, puisqu'elle est la seule production adaptée au milieu local.

Les 535.900 caprins représentent 15% du total national, répartis en 12.000 exploitations (soit 24% du total national) (INDEC, 1997, cité par Chignier, 1999). 52,5 % des exploitations de Santiago sont minifundistes et concentrent 78,8% des caprins de la province (Ucke et Salinas, 1994, cité par Chignier, 1999).

Socio-économiquement parlant, San Luis présente de meilleurs indicateurs que Santiago del Estero : 18,7% des foyers avec NBI, pourcentage inférieur à la moyenne nationale (19,9%), 8,9% de taux de chômage, face à 14% national.

La production caprine de San Luis a très peu d'importance au niveau national (5% de la production nationale), avec 174.900 têtes. Mais au niveau de la province, les producteurs minifundistes ont un certain poids ; ils représentent 45% des producteurs et possèdent 65% des caprins de la province (INTA, 2000).

5. Des secteurs productifs en crise

Si l'on excepte la production de fruits, pour laquelle la valeur de la production a augmenté pendant la dernière décennie, le reste des secteurs qui font l'objet des projets analysés subit une crise.

Concernant la **canne à sucre**, c'est à la fin des années 50 que les transformations dans le secteur sucrier débutèrent : les grands et moyens producteurs augmentèrent leur production de sucre grâce à l'utilisation de nouvelles technologies. Cette surproduction provoqua une chute des prix : elle commence en 1991, et ne s'arrête pas : on payait la tonne de canne à \$13 en 1995, \$10 en 1998 et \$6 en 2000. Comme conséquence, 60% des sucreries ont fermé cette dernière décennie (Bertin, 1997).

La **production d'oignons** n'échappe pas non plus à la crise. Du fait de la surproduction de la vallée, les marchés, essentiellement brésiliens, sont saturés et on assiste également à une chute des prix. Cette chute est accentuée par la dévaluation de la monnaie brésilienne (env. 40%) opérée au début de l'année 1999.

La tendance générale de la filière caprine est également à la baisse en matière de production : les volumes travaillés ont été divisés par deux en 40 ans (Chignier, 1999). « L'impression est que des changements profonds sont en phase de réalisation, fruits de la crise d'un secteur qui n'avait pratiquement pas évolué par rapport au reste de l'économie » (Valenti, 1997, cité par Chignier, 1999). Cependant, pour cette crise « aucune explication réelle n'est donnée » (Chignier, 1999).

Chapitre III : Problématique et méthode

I - Problématique

La problématique peut être résumée comme suit.

L'Argentine est caractérisée par une agriculture duale, où de gros producteurs coexistent avec des producteurs minifundistes qui ont un poids socio-économique important mais des problèmes structurels très forts. Cette inégalité est accentuée par la mise en place de politiques d'ajustement structurel, puisque la concurrence entre producteurs s'établit dans des conditions d'inégalité.

Les programmes d'appui aux petits producteurs argentins, démarrés principalement par des institutions publiques, ont pour but d'aider au développement de ces producteurs. Parmi eux l'INTA et, plus particulièrement, l'Unité de Minifundios, joue un rôle fondamental, étant un élément central de l'appui l'organisation.

Cependant, ces programmes n'échappent pas à la crise économique et politique que subit l'Argentine actuellement. Un climat d'incertitude sur son avenir s'est instauré. Cette situation a posé le problème de trouver un nouveau cadre d'appui aux petits producteurs, ce qui justifie l'analyse de l'intervention de l'Unité de Minifundios.

Notre **question de base** devient alors :

« Comment les organisations de producteurs peuvent-elles être le support de processus d'innovation localisés et donc de processus de développement, dans le cas des petits producteurs argentins, soumis à de très fortes contraintes aussi bien internes que due à l'environnement? ».

Ceci renvoie à des questions d'**indicateurs de développement**, qui vont nous permettre d'évaluer l'intervention. On en a retenu 3 types. Tout d'abord, on retient particulièrement ceux qui concernent l'**innovation**. Etant donné la situation actuelle des minifundios et les états de pauvreté rencontrés, on peut faire l'hypothèse que lorsque une innovation est réussie, il existe déjà un processus de développement. Le deuxième indicateur privilégié est la **durabilité**. A ce niveau on fait l'hypothèse que l'on ne peut parler de développement des minifundistes que si les processus mis en œuvre sont durables. Le troisième indicateur est la **capacité d'intégration au marché**. On fait l'hypothèse que l'innovation et la durabilité ne peuvent exister que si les processus de développement sont des processus «ouverts» à l'extérieur.

II - Méthode

Afin de répondre aux questions posées dans la problématique, la méthode utilisée est présentée à travers l'**évaluation de 5 projets**. L'évaluation est structurée de la manière suivante.

- Diagnostic de la situation de départ des zones visitées ;
- Objectifs des projets ;
- Opérations mises en œuvre par l'Unité de Minifundios ;
- Résultats obtenus par ces projets de développement, par rapport aux objectifs posés ;
- Analyse des résultats : quelles sont les raisons de l'obtention de ces résultats-là.

Cette évaluation est donc faite au niveau local, qui est la zone d'action du projet. A partir de cette analyse, seront dégagées des propositions qui vont concerner également les niveaux régional et national.

1. Le choix des projets

Les projets analysés ont été les suivants :

- 1- Projet de Santiago del Estero : Promotion de l'Organisation et de l'Amélioration Productive des Familles Productrices de Chevreaux des Départements de Choya et Guasayán (province de Santiago del Estero).
- 2- Projet de San Luis : Formation et Organisation pour le Développement des petits producteurs des Départements de Ayacucho et General Belgrano (province de San Luis).
- 3- Projet de Mendoza : Réseau des centres de production et de commercialisation de confitures artisanales (province de Mendoza).
- 4- Projet de Tucumán : Promotion de l'organisation et du développement des petits producteurs de canne à sucre des Départements de Monteros et Simoca (province de Tucumán).
- 5- Projet de Buenos Aires: Petits Producteurs d'Oignons du Sud de Buenos Aires (PEPROSUBA).

Le choix des projets s'est basé essentiellement sur :

- L'importance des petits producteurs et de leurs productions dans chaque région considérée ;
- La diversité des solutions proposées à la problématique des petits producteurs argentins représentée par ces projets ;
- La présence de l'organisation comme l'un des axes de travail de l'Unité de Minifundios de l'INTA.

Pour effectuer une évaluation qui permette ensuite une comparaison, il a fallu mettre en œuvre des outils d'analyse communes.

2. Les outils d'analyse

L'évaluation des projets s'appuie sur une analyse du **type systémique**. Effectivement, pour pouvoir répondre aux questions posées, on a cherché à recueillir des informations qui montrent le point de vue de l'ensemble des acteurs impliqués dans les projets c'est-à-dire les producteurs, les techniciens de l'UM, mais également des représentants d'autres institutions qui travaillent dans le domaine du développement rural en Argentine, et qui ont une implication plus ou moins directe dans les projets étudiés.

Les outils d'analyse employés ont été :

- La recherche bibliographique pour les informations les plus générales, au niveau national et régional ;
- La création d'informations par les entretiens ainsi que l'analyse des rapports des projets, pour répondre au niveau local (projet).

La **recherche bibliographique** a eu lieu dans les lieux suivants :

- INTA : dans le siège central et dans les Unités Expérimentales de Terrain ;
- INDES (Institut National de Développement Social) ;
- IICA (Institut Interaméricain de Coopération) ;
- Secrétariat d'Agriculture, Pêche et Alimentation, duquel dépend la plupart des programmes publics destinés aux petits producteurs.

Les **entretiens** semi-directifs (voir annexe 4 avec les guides d'entretien et annexe 5 avec les extraits de ces entretiens) ont été faits avec :

Les principaux représentants des institutions qui travaillent dans le domaine du développement rural en Argentine (programmes publics, ONG, paroisses, ...) :

- Le coordinateur de l'Unité de Minifundios de l'INTA ;
- La responsable du programme "femme rurale" du Secrétariat d'Agriculture, Pêche et Alimentation ;
- Le responsable de l'axe de Développement Rural de la Station Expérimentale de l'INTA à Tucuman ;
- La présidente de l'ONG INDES ;

- Un membre de l'ONG PRODEMUR, «Programa para el Desarrollo de la Mujer Rural» (Programme pour le Développement de la femme rurale) ;
- La responsable de l'axe de Développement Rural de la Station Expérimentale de l'INTA à Mendoza ;
- Les techniciens de terrain des 5 projets visités ;
- Les représentants d'autres institutions participantes dans les projets ;
- Les familles ou producteurs⁸ participants dans les projets.

Des **questions ouvertes** ont été posées afin de répondre aux points suivants (cf. annexe avec les questionnaires).

Les techniciens des projets et les représentants d'autres institutions ont été interrogés sur :

- L'évaluation du diagnostic initial du projet ;
- L'évolution du projet ;
- La méthodologie de travail de l'INTA ;
- Les conséquences de la mise en œuvre du projet ;
- L'avenir du projet ;
- Les perspectives d'intégration dans le Mercosur.

Dans le cas des producteurs les questions sont basées sur :

- Les raisons de l'implication dans le projet ;
- L'évaluation finale de la participation dans le projet c'est-à-dire, les apports les plus importants, les tâches qui restent à faire, leur opinion sur la méthodologie de travail du technicien et de l'INTA, l'estimation du temps pour l'obtention de résultats attendus ;
- Leur opinion sur l'avenir du projet.

Du point de vue méthodologique, ce type d'enquêtes utilisant des questions ouvertes s'avère intéressant car il permet :

- D'élargir le champ des réponses, ce qui permet de faire sortir des questions qui n'étaient pas prévues ;
- De moduler les questions, quand les réponses étaient trop répétitives ou lorsqu'un sujet intéressant surgit ;
- D'établir un climat de confiance : compte tenu du temps limité dont on disposait pour avoir des contacts avec les producteurs, le fait de les "laisser parler" nous permettaient de les «soulager» plus rapidement.
- Le degré de direction des enquêtes était variable, et dépendait de l'attitude plus ou moins ouverte des producteurs.
- D'un autre côté, au fil de notre étude ces questionnaires ont évolué. Après chaque sortie une évaluation de la méthode a été réalisée et les modifications nécessaires (élimination des questions inadéquates, élaboration de nouvelles questions pour les thèmes intéressants...) ont été apportées. Ce processus a fait aussi partie de l'affinage de la problématique.

3. L'échantillonnage

Le tableau n°2 résume les groupes sur lesquels l'échantillonnage a porté.

⁸ Dans le cas de Mendoza et Buenos, les adhérents aux coopératives sont des producteurs ou productrices et non pas les familles de producteurs.

4. Traitement des entretiens

Les différents témoignages de producteurs, techniciens et d'autres personnes ressources ont fait sortir des grands points de débat, autour desquels on a construit l'analyse. Dans l'annexe on montre un extrait des entretiens avec les groupes de producteurs. Les entretiens originaux en espagnol sont aussi présentés dans une annexe.

Les différences dans le temps de stage de terrain et donc dans le nombre de groupes enquêtés fait que la profondeur des informations obtenues varie selon le projet. Les projets où on est arrivé à enquêter le plus de producteurs sont ceux de Mendoza et Tucuman. Cependant, la bonne organisation des visites à Santiago del Estero fait que la qualité des informations obtenues est la meilleure.

Tableau n°2. L'échantillonnage effectué

PROJET	TOTAL PARTICIPANTS	ECHANTILLON	% TOTAL PARTICIPANTS
Mendoza	21 productrices ⁹	Groupe Maipú (3 adhérentes) Groupe Con Empeno (4 adhérentes) Groupe Lavalle (2 adhérentes) Groupe Armonía (5 adhérentes)	67%
Santiago del Estero	200 familles	Groupe 25 de Mayo de Banegas (10 familles) Groupe Mendoza (5 familles) Groupe San Rafael (8 familles) Groupe Villa Guasayán (9 familles) Groupe San Ramón (11 familles) Groupe Las Juntas (17 familles) Groupe Alto Bello (9 familles) Groupe BaldePozo (6 familles) Groupe Pozo del Campo (9 familles) Groupe La Represa (10 familles)	47%
Tucumán	15 familles (volet production de miel à canne)	Groupe Unión Valderrama (6 familles) Groupe Las Palmeras (7 familles) Groupe de Pocho (2 familles)	100%
San Luis	70 familles	Groupe de Sylvia (7 familles) Groupe de Pozo Cavado (5 familles) Groupe Los Corrales (3 familles) Groupe de Valdeúltimo (2 familles) Groupe La Majada (6 familles) Groupe de Don Ledesma (10 familles)	47%
Buenos Aires	60 familles	Groupe Colonia Lejarraga (6 familles) Groupe de Clemente (5 familles) Groupe de Pradere (6 familles) Groupe d'apiculteurs (11 familles) Groupe Las Gracielas (6 familles)	57%

⁹ L'adhésion des producteurs apicoles à la coopérative était en train de se décider au moment de réalisation des enquêtes, dans ce cas ils n'ont donc pas été pris en compte.

Chapitre IV : La réalisation des projets

Ce chapitre est consacré à une première analyse des projets. L'objectif de ce premier travail est de confronter pour chaque projet les précisions et les réalisations. Pour y parvenir, les projets sont regroupés par rapport à leurs résultats les plus remarquables : amélioration de la production, amélioration de la transformation et amélioration de la commercialisation en prenant toujours l'organisation des producteurs comme élément central de travail.

Pour chaque projet, on présente les diagnostics initiaux, les objectifs de départ, les opérations mises en œuvre et les résultats obtenus, par rapport aux objectifs exprimés auparavant. Afin de mieux visualiser les informations évoquées, des schémas explicatifs résume chaque projet. Les différences concernant la présentation des diagnostics initiaux s'expliquent par les différentes sources dont on a disposé pour chaque projet.

En conclusion, une synthèse est faite sur les problèmes de départ, les opérations mises en pratique pour les résoudre et finalement les résultats obtenus, ce qui justifie le plan d'analyse suivi dans le prochain chapitre.

I - Amélioration de la production et organisation : présentation des projets de Santiago et de San Luis

1. Diagnostic initial : caractéristiques des exploitations caprines de Santiago del Estero et San Luis

Un rappel sur les caractéristiques des deux zones et des producteurs concernés est nécessaire. Les exploitations caprines de l'ensemble des producteurs sont caractérisé de la manière suivante.

Composition

Les foyers comprennent en moyenne 5 à 6 personnes, souvent un couple et ses enfants. Beaucoup de familles ne sont pas propriétaires des terres sur lesquelles elles vivent. Il s'agit souvent des descendants de colons qui, au fil de générations et des héritages divisés, ont vécu sur des surfaces de plus en plus réduites jusqu'à devoir occuper des terrains autres que les leurs pour survivre.

Production

L'élevage caprin, de race locale indéfinie, est la production dominante sur l'ensemble des exploitations. Il est souvent associé à l'élevage de quelques bovins, ovins, porcins et volailles, et à la culture de maïs et de cucurbitacées. Les moyennes de production pour les exploitations que nous avons enquêtées sont les suivantes:

- superficie cultivée: 5,36 ha.
- superficie de forêt¹⁰: 125,6 ha.
- caprins: 78
- bovins: 18
- ovins: 15

Les systèmes d'élevage sont tous de type extensif avec utilisation de parcours comme source quasi exclusive d'alimentation. Les caprins tirent l'essentiel de leur nourriture de la forêt. L'absence de clôture fait qu'il n'existe pas de limites définies des aires de pâturage. De ce fait, étant donné la très forte population d'animaux dans la région, on peut observer un surpâturage de la végétation. Annuellement, en hiver, se répète un déficit fourrager important, qui coïncide avec l'époque de mises basses.

¹⁰ Il s'agit des superficies indiquées par les producteurs interrogés. Cependant, beaucoup n'en sont pas propriétaires. Ces surfaces, non clôturées sont simplement celles généralement pâturées par leurs troupeaux.

La reproduction des animaux se fait par monte naturelle, sans contrôle. Le nombre moyen de chevreaux par chèvre et par an est de 0,9. Ce faible résultat est lié aux problèmes de déficit nutritionnel auxquels s'ajoutent des problèmes sanitaires (pneumonie, diarrhée, rétention de placenta...). Les installations destinées aux animaux sont très sommaires, en général un enclos de branchages avec une division unique pour les chevreaux. Les producteurs font tous état d'attaques de pumas, animaux protégés mais qui causent d'importants dégâts dans leurs troupeaux.

2. Projet de Santiago del Estero

Il s'agit de la promotion de l'organisation et de l'amélioration productive des familles productrices de chevreaux des Départements de Choya et Guasayán (1994-2000) (cf. Figure n°3, fin du §).

A. Les objectifs du projet

L'UM expose les objectifs suivants :

- Formation de groupes de familles productrices, puis constitution d'organisations au niveau de la zone et de la région ;
- Amélioration des systèmes productifs caprins : nutrition des troupeaux, état sanitaire, amélioration des infrastructures ;
- Amélioration de l'autoconsommation ;
- Commercialisation en groupe de la production.

B. Les opérations mises en œuvre

a) La prise de contact avec les producteurs

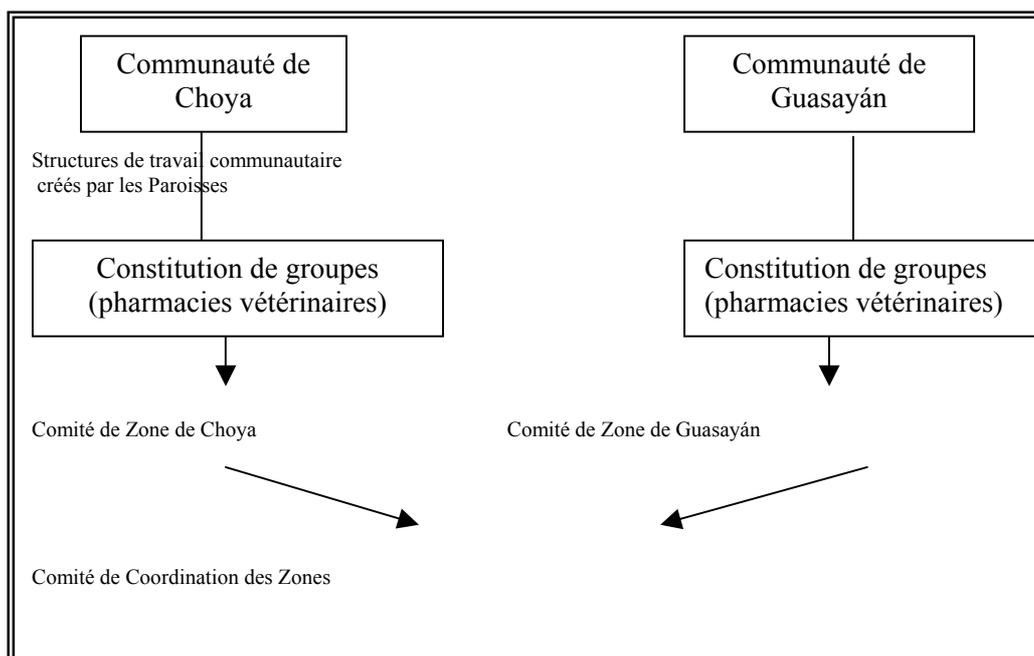
En 1993, des diagnostics participatifs ont été réalisés par l'UM avec les communautés. L'idée qui est ressortie de ces rencontres peut être résumée par le mot d'ordre suivant : "s'unir pour améliorer". Le travail coordonné des techniciens et des producteurs se présente comme une nouvelle façon de résoudre les problèmes. Les techniciens de l'INTA ont contacté en premier lieu les paroisses pour la coordination du travail. Elles avaient déjà une expérience de travail avec les communautés et, grâce à cela, leur degré d'insertion dans la vie quotidienne des gens était important. Ainsi, les phases initiales de prise de contact avec les producteurs et de diagnostic participatif ont été énormément facilitées par la confiance que les producteurs avaient dans les religieuses. Cette confiance est ressortie au moment des enquêtes.

Ultérieurement, l'appui des paroisses est venu surtout par le suivi des groupes et l'aide à la mobilité de producteurs et techniciens. Les religieuses vivent dans les chefs-lieux et elles coordonnent leurs sorties avec les activités programmées par les projets. De ce fait, à Villa La Punta, les religieuses ont un programme de radio qu'elles utilisent pour promouvoir les activités du projet. Egalement, elles participent aux réunions de coordination de groupes.

b) Le processus d'organisation des producteurs

Comme activité prioritaire, l'UM a promu un intense processus d'organisation des producteurs. La figure n°2 montre comment la structure organisationnelle s'est constituée.

Figure n°2 : Le processus d'organisation du Projet de Santiago del Estero



Dans une première phase, des groupes par communauté ont été organisés, toujours en s'appuyant dans les structures déjà formées par les paroisses. Ce processus a commencé avec la création de "pharmacies vétérinaires" communautaires. La raison était le grave problème de mortalité des chevreaux et le mauvais état des adultes (le contrôle sanitaire était pratiquement inexistant). Ces contraintes étaient ressenties par toutes les communautés et des améliorations sont apparues rapidement et facilement.

Une pharmacie vétérinaire a été confiée à chaque groupe. Elle est administrée par un responsable du groupe, et lui-même ou un autre est formé comme "assistant sanitaire" pour faire les traitements habituels et aider les vétérinaires dans les urgences. Chaque groupe décide comment les maintenir équipées. Chaque groupe a donc son représentant et son responsable sanitaire, élus par l'ensemble des membres du groupe.

Pendant les trois premières années du projet, l'UM a formé au total 14 groupes qui comprenaient 168 familles et à la fin de 1998 on est arrivé à 17 groupes avec 200 familles bénéficiaires, toujours en place au moment des enquêtes (2000). On se trouve donc avec 17 boîtes de pharmacie communautaires et 34 producteurs formés comme "techniciens de santé".

Les groupes des différentes communautés se sont unis plus tard en zones: Choya et Guasayán, en constituant deux Comités de Zone. Ces deux zones coordonnent leurs actions avec le Comité de Coordination de Zones. Ce dernier inclut, en plus des représentants des deux zones du projet, les promoteurs, techniciens, et religieux des différentes institutions qui participent. Les Comités de Zone, constitués par les représentants de tous les groupes, se réunissent chaque mois et le Comité de Coordination chaque trois mois.

Un aspect à remarquer est que la communication entre groupes s'est vue énormément facilitée par l'installation d'équipes de radio dans chaque communauté ainsi que dans les ambulances des populations les plus importantes, la maison des religieuses, et la radio FM de Villa La Punta. Cette idée a surgi pendant le projet, les groupes ont financé leur achat. Actuellement, il s'agit d'un service solidaire des communautés.

c) L'assistance technique

L'appui technique à la production s'est fait fondamentalement par la formation et par l'expérimentation adaptative.

• **Formation**

Première phase: aspects productifs et amélioration de l'autoconsommation.

Dans une première étape du projet, le but principal des formations était l'accroissement de la productivité par l'amélioration de la gestion du troupeau (état sanitaire, alimentation, installations). Parallèlement, toutes les familles ont bénéficié d'une formation pour l'amélioration de l'autoconsommation, avec la participation du Programme "Prohuerta"¹¹.

Ainsi, la donation initiale des pharmacies vétérinaires a été accompagnée par des cours en santé animale, pour que les producteurs puissent reconnaître les symptômes des maladies les plus communes. En plus, un technicien en santé animale par groupe a été formé pour qu'il puisse faire les traitements.

Le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale et la Société Rural de Frías ont financé les cours d'utilisation des ressources naturelles pour la construction d'installations et pour l'alimentation. Ces deux institutions ont subventionné aussi les formations concernant la diversification productive et l'amélioration de la sécurité alimentaire des familles: conservation de viande, élaboration de produits dérivés du lait de chèvre (fromage, yogourt et *ricotta*¹²) et de la viande (saucisses).

Les cours ont été dirigés vers l'ensemble des groupes et donnés par les techniciens des projets ainsi que par chercheurs de l'EEA Santiago del Estero. Il y avait une partie théorique et une partie pratique qui se sont déroulées chez quelques producteurs, et à la fin on a donné du matériel imprimé.

De plus, les producteurs ont reçu des cours sur le dimensionnement des dépôts et des retenues des collines « *represas* » et sur le traitement de l'eau de pluie. Cette formation ne faisait pas partie de la conception initiale du projet, qui était plus consacré aux aspects de la production caprine, mais comme le problème de manque d'eau s'est avéré très contraignant, des formations ont démarré sur ce thème.

Deuxième phase: amélioration de la gestion des organisations.

Au fur et à mesure que les activités des groupes se consolidaient, quelques membres (représentants et promoteurs principalement) ont assisté à des cours de gestion pour les organisations: administration et comptabilité principalement. La formation des techniciens s'est focalisée dans les aspects productifs et de dynamique de groupe.

• **Expérimentation adaptative en groupe**

Les formations sur l'utilisation de pâtures comme appui à l'alimentation animale, l'utilisation de substituts laitiers chez les chevreaux et la gestion de l'eau ont été appuyés par des expériences expérimentales collectives.

Le groupe de Puerta de Chávez était chargé de l'expérimentation sur l'alimentation des chevreaux avec un substitut laitier. Les résultats étaient visiblement positifs pour les animaux mais le coût de cette pratique est actuellement trop élevé pour les producteurs. L'ensemble des groupes ont préparé une parcelle pour l'obtention de pâtures cultivés. Les premiers résultats étaient négatifs par le manque de précipitations, mais l'expérience s'est répétée de nouveau dans quelques groupes.

¹¹ Un autre programme dépendant de l'INTA.

¹² Forme de fromage local.

La mise en place d'une parcelle avec les clôtures électrifiées a été confiée au groupe de Mendoza. L'UM a apporté le matériel pour le système d'électrification, tandis que les producteurs ont apporté la main d'œuvre. Cette expérience s'est avérée très positive par sa simplicité de mise en œuvre et parce qu'elle a permis aux producteurs de prendre conscience de l'importance de la conservation des ressources naturelles, producteurs des communautés où historiquement des pratiques dégradantes pour les ressources s'étaient instaurées.

Concernant la gestion de l'eau, le groupe de Las Juntas, avec d'autres membres de la communauté, était responsable de l'expérimentation sur la Gestion du Système de Represas. Avec un crédit du PSA, ils ont installé un système d'extraction de l'eau, un poste météorologique et un système de traitements de l'eau.

C. Les résultats

• Organisation des producteurs :

21 groupes constitués par un total de 200 familles des Départements de Choya et Guasayán participent au Projet. 12 communautés ont une équipe de radio VHF.

La forte identification des producteurs avec le projet a motivé l'organisation d'un concours pour trouver un nom et un logo identificatifs du projet. Il y a eu plus de 60 propositions, et on a sélectionné le nom de «Projet Guacho». C'est un nom qui prend les deux premières syllabes de chaque département, et qui en même temps a une signification dans la zone : c'est le nom que l'on donne aux chevreaux qui ne peuvent pas être élevés par leurs mères, et qui reçoivent donc tous les soins de la famille de producteurs.

• Gestion de problèmes communautaires :

Les groupements de producteurs ont effectué des démarches avec différentes institutions pour résoudre les problèmes les plus importants pour les communautés (à part les aspects productifs).

- Le déficit en eau des communautés :

Au début du projet, 80% des groupes devaient acheter et transporter l'eau potable, et déplacer leurs animaux pour leur donner à boire. Cette situation était due au manque de précipitations et d'infrastructures de stockage. En plus, la situation précaire des chemins rendait encore plus difficile cette quête d'eau. Pour résoudre ce problème, trois groupes ont négocié la réalisation d'études geo-électriques par l'Université Nationale de Santiago del Estero. Chaque groupe a résolu la façon d'excaver les puits et d'acheter l'équipement d'extraction.

- Le mauvais état des chemins :

Les représentants des groupes de producteurs ont exposé ces problèmes aux élus de la province. Ils ont présenté un rapport sur l'état de chemins, les sections prioritaires à réparer et une proposition de plan de travail. Avec l'appui de Vialidad Provincial, l'argent perçu dans les communautés et le travail des familles ils sont arrivés à réparer plus de 50 km de chemins.

- L'abigéat¹³ : L'association a exposé le problème à la municipalité pour qu'ils commencent à agir.

• L'accès aux crédits institutionnels

Le travail en commun des techniciens, l'équipe des religieuses et les groupes de producteurs pour l'autogestion dans la prise de décisions et l'assomption de compromis a été fondamentale pour motiver les groupes à présenter des projets pour obtenir des crédits institutionnels. Voici quelques exemples :

Les groupes de San Ramón, Las Talitas et Guampacha ont acheté les équipements de communication grâce aux fonds accordés par le programme "Renforcement de la Société Civile" (Fortalecimiento de la Sociedad Civil) du Secrétariat de Développement Social de la Nation (Secretaría de Desarrollo Social de la Nación).

¹³ vol des animaux.

La communauté de la Represa a installé l'équipe d'extraction d'eau et une citerne avec un crédit du PSA. Le groupe de Pozo del Campo a également présenté un projet de ces caractéristiques au PSA. Les groupes de San Rafael et Las Juntas l'ont proposé au Secrétariat de Développement Social de la Nation. Le groupe de Puerta de Chávez a aussi obtenu une subvention de cette institution pour améliorer 10 km de chemin.

24 familles ont bénéficié d'un projet financé par PROINDER pour la captation d'eau.

46 familles ont bénéficié de subventions PEL productives pour la diversification productive de leurs exploitations.

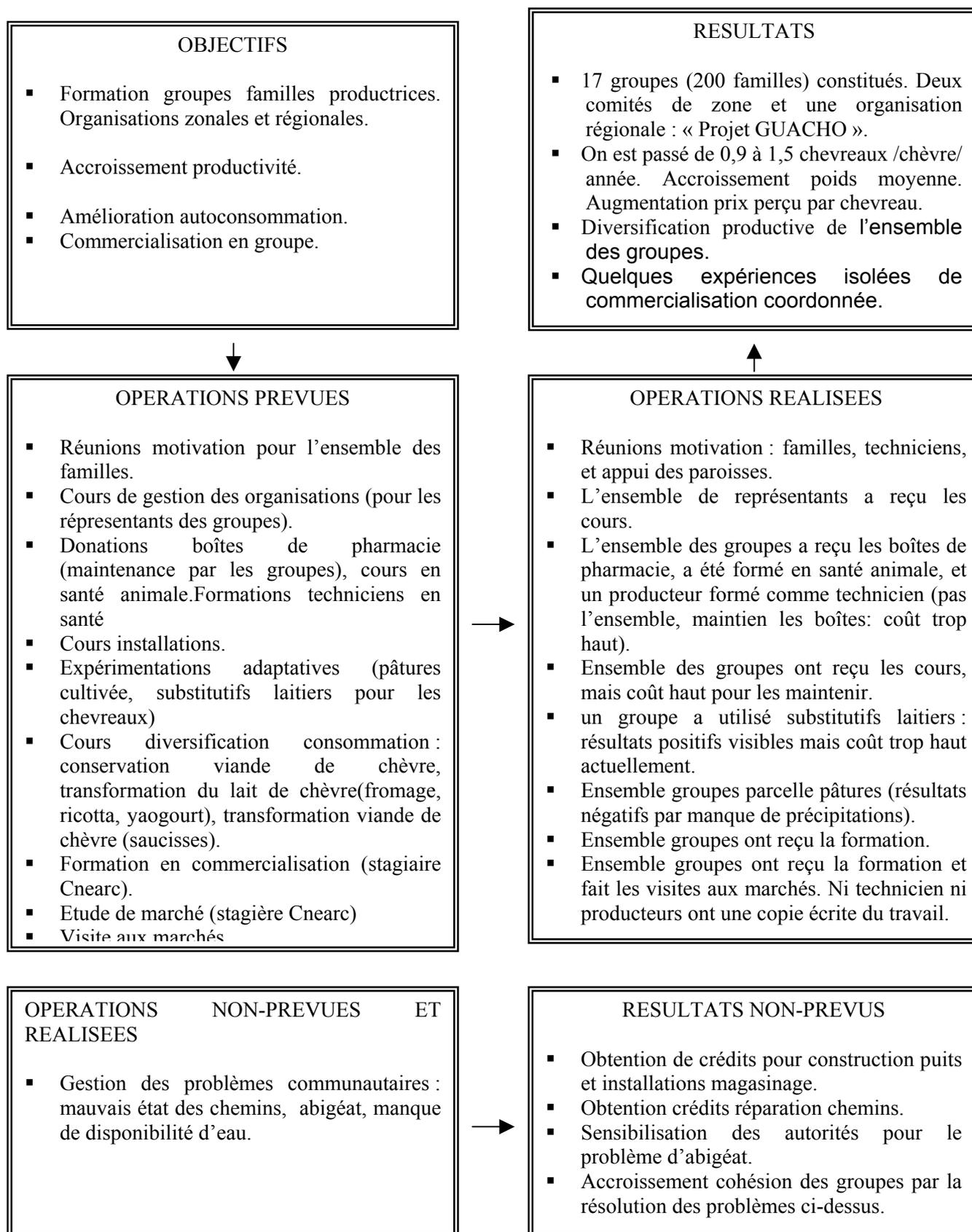
• **Echanges avec d'autres producteurs :**

Les producteurs de Santiago del Estero ont participé dans différentes expériences d'échange. Ils ont assisté aux "Rencontres de petits producteurs du NOA" et aux réunions nationales du PSA. Ils ont aussi donné des cours sur la conservation de la viande caprine aux élèves de l'Ecole Agrotechnique de San Pedro. De plus, les expériences expérimentales ont été partagées entre groupes par le moyen d'ateliers de discussion et d'évaluation de résultats.

• **Les avancées en commercialisation :**

Les efforts sur la gestion des troupeaux (santé, alimentation, installations) leur a permis d'améliorer la productivité des mères et le poids moyen des chevreaux et d'obtenir un meilleur prix de vente. La production est passée de 1 à 1,5 chevreaux /chèvre/ans et le prix moyen de 8-10\$ à 14-18\$ par chevreau vendu.

Figure n°3 : Projet de Santiago del estero



3. Projet de San Luis

Il s'agit de la formation et l'organisation pour le Développement des petits producteurs des départements de Ayacucho y Gral. Belgrano, (1994-2000) (cf. Figure n°5, fin du §1.3).

A. Les objectifs du projet

- Amélioration des systèmes productifs caprins : alimentation, état sanitaire, gestion des troupeaux ;
- Promotion de l'organisation des groupes ;
- Réorganisation de la production horticole par le contrôle de maladies et l'amélioration de la gestion (Catalano, 1998).

B. Les opérations mises en œuvre

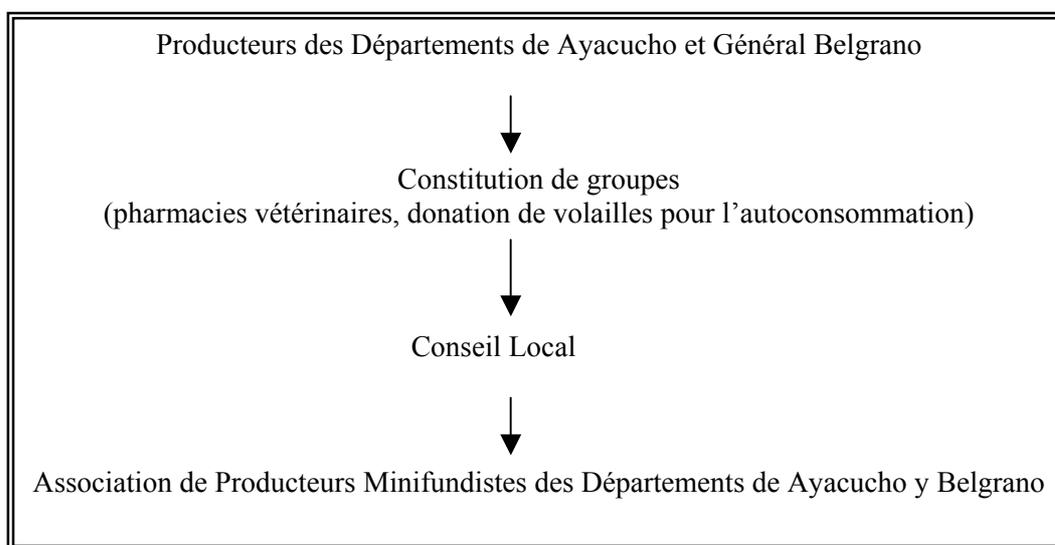
a] Prise de contact avec les producteurs

Les techniciens ont discuté avec les producteurs la stratégie à suivre. L'adhésion au projet s'est matérialisé par des "actes de compromis", que 92 producteurs ont signé. Il n'y a pas eu d'appui d'autres institutions dans cette phase initiale.

b] Processus d'organisation des producteurs.

Au début, l'organisation des producteurs a été également promu. La figure n°4 résume le processus d'organisation.

Figure n°4: Le processus d'organisation du Projet de San Luis



Les groupes se sont formés autour de l'utilisation des pharmacies vétérinaires, comme à Santiago del Estero, mais aussi par l'appui à l'autoconsommation (principalement, par la donation de volailles). Après deux ans de projet, 16 groupes de producteurs ont été constitués. A l'intérieur de chaque groupe, le diagnostic des problèmes communs a été réalisé ainsi que l'élection des activités d'autoconsommation et des activités productives à développer en commun. Quelques groupes ont ouvert un compte dans la banque municipale pour rendre l'utilisation des fonds communs et le paiement des crédits reçus du PSA plus facile.

En 1995, un Conseil Local a été constitué avec un représentant par groupe. Des réunions mensuelles sont faites pour voir les avancements du Projet et pour l'organisation d'une Association de petits producteurs. Ce conseil a été le pas préalable à la création de l'Association de Producteurs. Finalement, en juin 1996 l'Association de Producteurs Minifundistes des Départements de Ayacucho y Belgrano est légalement constituée. Un règlement d'admission d'adhérents est rédigé et deux types d'activités principales sont définies (caprine et horticole) pour l'autoconsommation et la vente. L'association a un Conseil de Direction et des commissions techniques par activité. un fond rotatif commun est aussi constitué pour les consommations intermédiaires. Le technicien du Projet fait tous les six mois un audit externe des actions de l'Association.

c] L'assistance technique

Comme à Santiago del Estero, l'appui technique à la production s'est faite fondamentalement par la formation et par l'expérimentation adaptative.

• Formation

Amélioration de la production caprine

Les cours ont portés sur :

- La santé animale : Avec la mise en place de pharmacies vétérinaires, des cours sur la santé caprine ont été dispensés à tous ceux qui avaient intégré les groupes ;
- La nutrition: un cours sur la supplémentation des mères comme technique pour avoir de meilleurs chevreaux a été incorporé ;
- Les cultures fourragères : maïs, sorgho et luzerne, pour ne pas dépendre des ressources naturelles.

Pour ces activités, les groupes ont partagé l'utilisation de machinerie, et ils ont acheté ensemble les semences.

Activité horticole

Les producteurs ont pu suivre des cours sur le contrôle chimique de maladies (spécialement, contrôle de la mouche de la Méditerranée), sur la production en serres et culture de nouvelles variétés.

Autoconsommation

Depuis le début du projet, les activités destinées à améliorer la sécurité alimentaire des familles occupent une place prioritaire. Il a été donné aux familles des poulets et des semences horticoles et elles ont été formées dans des activités de ferme, verger familial et élaboration de conserves et saucisses. Actuellement, 80% des familles produisent des excédents qui sont destinés au marché local, particulièrement la Feria.

Formation en organisation

Pour la consolidation de l'Association des producteurs, il a été nécessaire d'organiser une formation continue en organisation et gestion de ressources.

• Expérimentation adaptative en groupe

Les expérimentations adaptatives du projet concernent la gestion efficace des ressources fourragères naturelles et l'incorporation d'espèces adaptées, l'introduction de cultures horticoles et fruitières et l'élevage de lamas, avec l'appui de l'EEA de Villa Mercedes.

A Luján de Cuyo, une Exploitation Démonstrative a été organisé, et en 1997 a été déclarée "d'intérêt municipal". Dans cette exploitation, il a été développé des activités horticoles, de verger et quelques expérimentations adaptatives.

C. Les résultats

• Organisation des producteurs

Une organisation a été constituée en juin 1996, l'Association des Producteurs Minifundistes de Ayacucho y Belgrano. Actuellement, l'association regroupe 16 groupes avec un total de 140 familles des départements d'Ayacucho et Belgrano et elle est en train d'élargir sa zone de travail à un autre département, celui de San Martín.

• Gestion de problèmes communautaires

Depuis la formation de l'Association, des actions différentes pour la résolution des problèmes communautaires se sont développées :

- Construction d'une salle de consultation médicale à Pozo Cavado ;
- Installation du téléphone public à La Majada ;
- Réparation du puits de Puerta de la Quebrada ;
- Appui alimentaire aux anciens ;
- Appui éducationnel aux enfants et aux adultes ;
- Adoption de techniques de contrôle de maladies. Plan de contrôle de la "mouche de la Méditerranée".

• L'accès aux crédits institutionnels

L'organisation des familles en groupes leur a permis de pouvoir demander les crédits PEL, pour démarrer des projets visant la diversification productive. Ainsi, pendant l'année passée différentes nouvelles activités ont démarrées: élaboration de confitures, de fromages de chèvre et brebis, dessèchement de fruits, filage de laine de lama, production de charbon végétal et de briques. En total, 44 familles ont bénéficié des subventions PEL (au total, 79.200\$) pour l'amélioration des systèmes de production et pour l'incorporation d'alternatives nouvelles. L'accès aux crédits du PSA s'élève à 15.600\$.

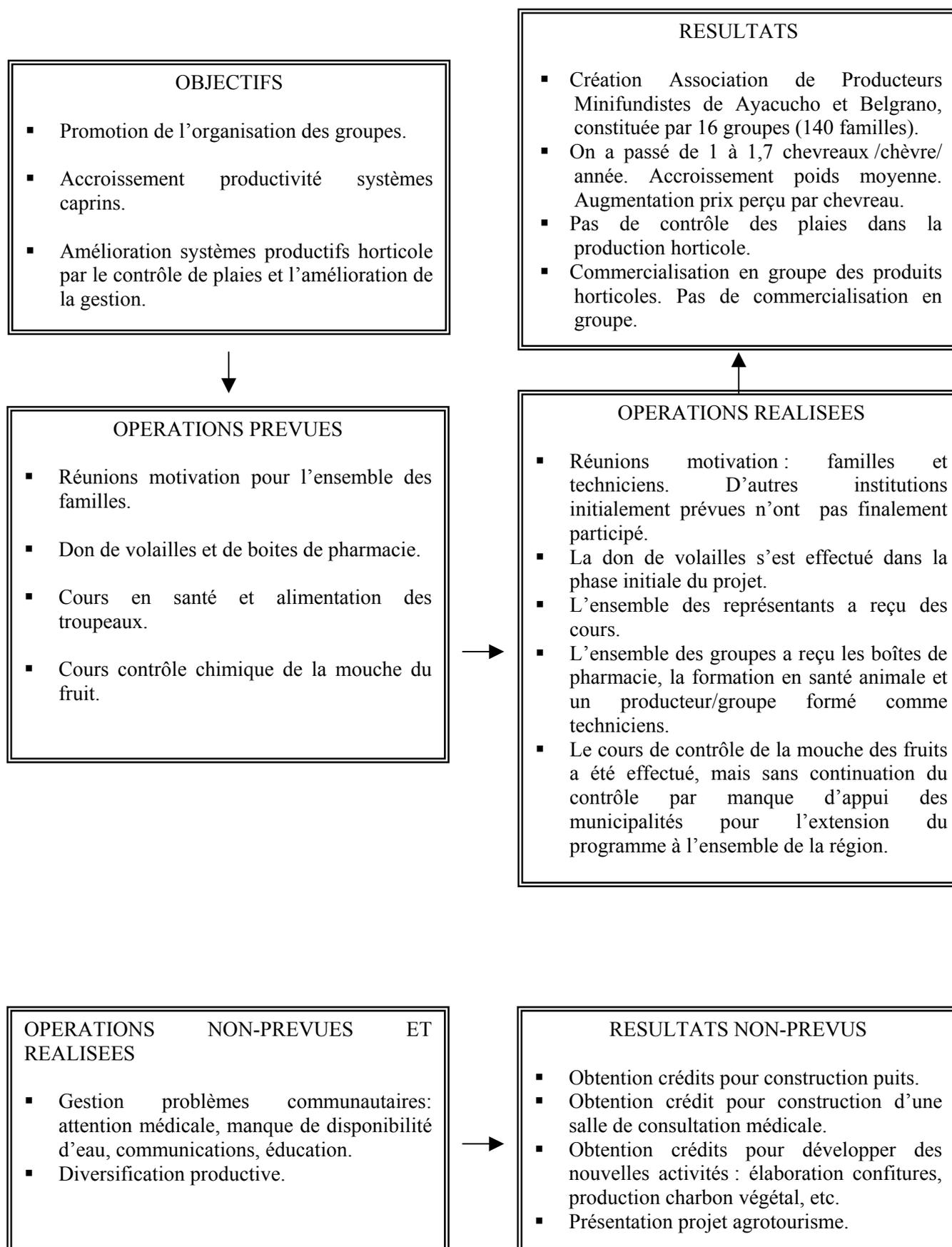
• Les avances en commercialisation

Les ventes de produits horticoles se font principalement dans le marché local, dans des communautés comme Quines, San Francisco et Luján. De la même façon, des ventes de semences ont été concrétisées à la Fédération de Coopératives Agricoles de San Juan, un autre projet de l'U.M. Il a été négocié avec le Gouvernement de la Province, l'installation d'un marché municipal de produits alimentaires de production locale, Feria Franca local à San Francisco del Monte de Oro. En 1998, 80% des groupes apportait des produits à cette Feria, qui continue à fonctionner.

Il y a eu aussi une expérience de commercialisation au niveau national. En 1995, une coopérative qui a un poste dans le Marché Central de Buenos Aires a été contactée. Un de leurs représentants a visité le Projet et a renseigné les producteurs sur les époques de demande des produits, les volumes exigés, les exigences en qualité, types de variétés, volumes de production...En plus des aspects liés à la gestion des ventes (commissions, frais de transport...) Il représentait le premier contact des producteurs avec un acheteur aussi important. Ils sont arrivés à concrétiser des ventes de melon mais cette expérience n'a eu lieu qu'une année.

Concernant la vente de chevreaux, le projet a permis d'acquérir un freezer, l'association en a acheté un autre pour pouvoir prolonger la période d'offre de ce produit sur le marché local. En même temps, chaque producteur poursuit ses ventes traditionnelles aux intermédiaires. L'importante amélioration du prix obtenu pour les chevreaux (8\$ à 14\$ versus 20\$), leur a permis de présenter un projet pour l'obtention d'une salle frigorifique et un local de ventes plus grand. Les conditions de production et de commercialisation du chevreau sont passées de 1 à 1,7 naissances/chèvre/an et de 1 à 1,6 chevreaux /chèvre/an et le prix moyen est passé de 8-10\$ à 16-20\$ par chevreau vendu.

Figure n°5: Projet de San Luis



II - Amélioration de la transformation et organisation : projets de Mendoza et Tucuman

1. Le projet RCCA (Réseau des centres de production et de commercialisation de confitures artisanales) de Mendoza (1989-2000)

(Cf. Figure n°6, fin §II 1)

A. Diagnostic initial

Les caractéristiques des participants dans le projet sont énoncées ci-dessous.

Les groupes sont constitués essentiellement de femmes, certains hommes sont également impliqués dans cette activité mais de façon indirecte, puisque ce sont généralement quelques maris ou fils qui apportent de l'aide dans les activités de transport, recherche de la matière première, bricolage, etc...

Avant de se lancer dans la transformation des fruits, la majorité des transformatrices des groupes n'exerçaient aucune activité rémunératrice. Elles étaient mères de famille et apportaient, pour certains, en milieu rural, leur aide aux maris pour le travail des champs. Seulement 3 femmes avaient une activité antérieure dont deux dans une industrie de conserves de légumes. Un des deux hommes travaillait dans la viticulture, secteur en crise durant la dernière décennie.

On se trouve avec des femmes provenant du milieu rural, des départements du Sud de la province et des femmes du milieu périurbain, autour de la ville de Mendoza. Ce sont des familles touchées par la crise puisque les revenus totaux par famille s'élèvent de 200 à 800 pesos mensuels (ou dollar) pour des foyers de 2 à 8 personnes. Le revenu moyen d'un petit producteur dans la province de Mendoza est de 200 \$, celui d'un technicien est de 300 \$, celui d'un ingénieur varie de 600 à 1200 \$.

B. Les objectifs du projet

Les objectifs fixés ont été les suivants (Catalano, 1998):

- Augmenter le revenu des familles des petits producteurs par l'utilisation de produits de la zone et l'apport d'un travail organisé ;
- Stimuler la participation de la femme dans la production et dans l'organisation autogérée ;
- Créer des mécanismes d'intégration régionale de centres productifs artisanaux. (Catalano, 1998).
- Le projet s'est donc défini comme socio-économique et productif.

C. Les opérations mises en oeuvre

a] La phase initiale

Le projet RCCA s'est mis en place à la fin de l'année 1989. Il rassemblait 27 femmes qui étaient réparties en 9 groupes dans toute la province de Mendoza pour la production de conserves de fruits artisanales.

La majorité des femmes était impliquée antérieurement dans un projet de l'INTA intitulé Hogar Rural (Foyer Rural) destiné à améliorer la qualité de vie des petits producteurs en zone rurale par un travail de formation professionnelle des familles. Ces formations couvraient divers thèmes tels que la nutrition et la santé publique, l'électrification des zones rurales, l'assainissement, l'optimisation des ressources agricoles pour l'autoconsommation, etc... Dans ce programme était incluse la formation des femmes à l'élaboration de conserves de fruits et le travail pour l'organisation de groupes. On partait donc de groupes déjà constitués et motivés.

A la fin de l'année 1989, l'UM a décidé de valoriser le savoir-faire de ces femmes en matière d'élaboration de conserves de fruits et d'organiser les groupes au sein d'un réseau dans l'objectif de vendre la production.

b] La phase de lancement du projet : capitalisation et formation

• Capitalisation

Pour faire partie du projet, la seule condition qu'avait posée l'UM aux groupes était de disposer d'un local destiné à la transformation. Le capital de départ de chaque groupe était donc quasi nul si ce n'est le local et quelques ustensiles de cuisine qu'ont pu rassembler les femmes entre elles. Le statut juridique établi pour chaque groupe était une Société de fait (Sociedad de hecho).

Chaque groupe a pu obtenir en février 1990 un crédit d'une banque locale de Mendoza de 800.000 Australs. Ce crédit a été remboursé en pots de confiture à travers la mutuelle de la banque. Cette petite somme d'argent a servi surtout à l'achat de la matière première, de quelques équipements de base pour commencer la production et à l'assainissement du local.

• Formation

A la différence des autres projets présentés, on parlait des groupes déjà constitués et motivés, la formation s'est donc centrée dans les aspects entrepreneurial, technique et administratif.

Différentes institutions publiques ont donné des cours aux transformatrices :

La Faculté de Sciences Agraires de Mendoza : formation technique des groupes, fondamentalement dans le contrôle de la qualité et l'élaboration des confitures.

La Faculté de Sciences Economiques de Mendoza : formation des groupes et du centre de coordination du réseau au niveau gestion et administration d'une entreprise.

L'Institut de la Femme: formation des femmes en gestion d'entreprise. Ce même organisme appuie la recherche de fonds financiers auprès du gouvernement de la Province.

Cette formation a eu deux conséquences principales : 1) l'obtention d'un produit plus uniforme, et d'une meilleure qualité qui va permettre son enregistrement et 2) l'amélioration de l'organisation du travail, à l'intérieur des groupes mais aussi entre eux. Des groupes spécialisés dans l'élaboration de certaines confitures se sont formés en fonction de celles qu'ils réussissent le mieux.

c] Consolidation du projet

En février 1991, le réseau a bénéficié d'une subvention du ministère de l'économie du gouvernement de la province d'une valeur de 375000000 Australs. Cette subvention a servi en partie à :

- L'assainissement des locaux ;
- L'achat d'équipements manquants ;
- Légaliser le produit à niveau national : chaque produit possède un numéro d'identité délivré par la "direction des industries" de la province, lui permettant de circuler en dehors de la province. Le niveau de qualité atteint par les confitures a également contribué à cette étendue ;
- Paiement temporaire de la main d'œuvre, puisque l'entreprise en dégage pas de bénéfices suffisants.

Les produits sont acheminés vers le magasin central du réseau et commercialisés sous la marque Hogar Rural. Une fois le produit amélioré et les groupes spécialisés, la coopérative a été constituée.

d] Changement d'échelle : l'obtention d'un crédit BID

L'accès au crédit BID, en décembre 1997, a permis au projet d'avoir une avance qualitative et quantitative très importante.

L'achat de nouveau matériel pour l'élaboration des confitures avec les fonds venant du crédit a permis d'augmenter énormément la production. Il est alors possible d'élaborer en un mois ce qui était fait auparavant en une année. Le crédit a permis aussi l'accès à un local pour la coopérative, ce qui accroît

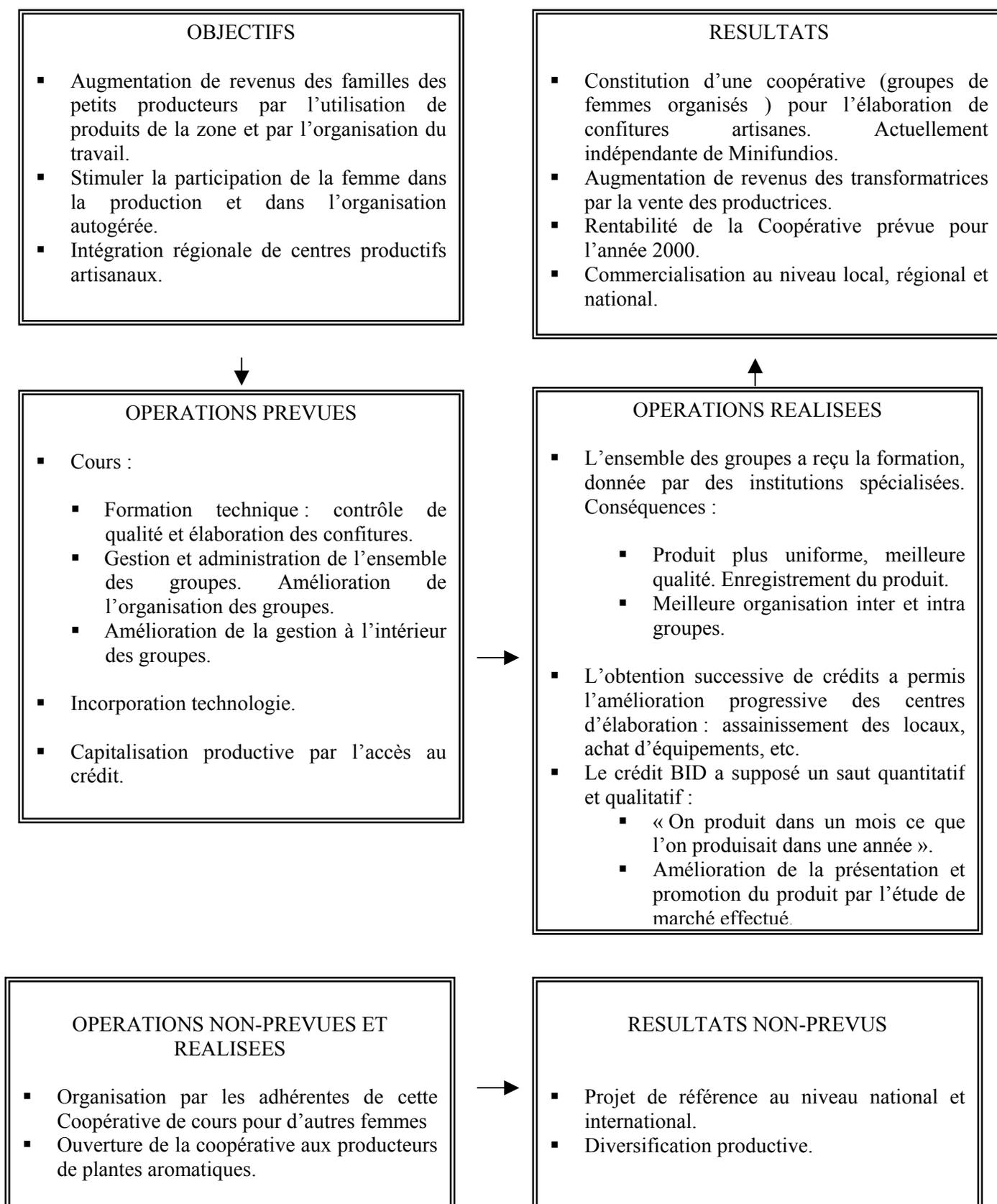
l'identification des productrices avec le projet. Comme condition, ils ont demandé une étude de marché, ce qui a permis aux productrices de mieux adapter le produit aux besoins du marché et de préparer un programme de promotion adéquat. Avec le nouveau niveau de production, la coopérative est passée de la vente à niveau local au niveau régional et national. Les productrices ont pu négocier un contrat avec le supermarché Carrefour.

D. Les résultats

Il y a eut création d'une coopérative ayant un niveau de qualité constant, ce qui a permis l'enregistrement du produit. La vente se fait au niveau local, régional et national, dans des établissements de caractéristiques différentes.

C'est un projet de référence au niveau national et international. Les résultats obtenus sont une motivation pour d'autres femmes. En plus, elles reçoivent chaque année 3-4 groupes de femmes, auxquelles elles donnent une formation technique et administrative.

Figure n°6 : Projet de Mendoza



2. Le projet de Tucuman

Il s'agit de la promotion de l'organisation et du développement des petits producteurs de canne à sucre des départements de Monteros et Simoca à Tucumán (Cf. Figure n°7, fin du §).

A. *Le diagnostic initial*

En premier lieu, on évoque brièvement les éléments distinctifs des exploitations protagonistes du projet.

Les exploitations enquêtées ont une surface totale comprise entre 1 et 19 ha avec une moyenne de 7 ha par exploitation. Les activités agricoles de rente sont la canne à sucre (dans toutes les exploitations), l'élevage et la pastèque. Toutes ces exploitations ont des cultures vivrières en majorité destinées à l'autoconsommation et éventuellement à la vente des surplus. Ce sont le maïs, la patate douce et tous les produits maraîchers.

Ces structures fonctionnent essentiellement avec de la main d'œuvre familiale. Une autre caractéristique de la majorité de ces exploitations est la disponibilité de main d'œuvre, le plus souvent pendant la saison creuse, c'est à dire entre deux récoltes de canne à sucre (de décembre à mai). Cela peut-être dans la province si le producteur a une autre compétence professionnelle, ou dans d'autres provinces demandeuses de main d'œuvre temporaire (travaux de récolte en général). Cela est indispensable du fait de l'absence de revenus pendant cette période, les revenus de la canne à sucre étant loin d'être suffisants pour subsister jusqu'à la récolte suivante.

On a pu regrouper les exploitations enquêtées par rapport à la place de l'activité de production de miel et de canne à sucre au sein de leur système de production. Ainsi, on distingue trois types d'exploitations:

- Les petites entreprises familiales : ce groupe est composé de quatre exploitations dont l'activité principale est la production de miel et de produits dérivés. Sur ces exploitations, la quasi-totalité de la surface en canne (entre 4 et 10 ha) est consacrée à la transformation, les surplus éventuels étant vendus à l'industrie sucrière. Ces petites entreprises emploient de la main d'œuvre non familiale (de 1 à 3 personnes) pour la récolte de la canne ou pour les travaux liés à la transformation. Ces producteurs ont une très longue expérience de la transformation de la canne à sucre dont ils ont, en général, hérité de leurs parents qui pratiquaient déjà l'activité.
- Les exploitations pour lesquelles la production de miel est un "bon complément " : sept exploitations qui ont comme activité principale la production de canne à sucre pour l'industrie sucrière. Leur surface en canne est de l'ordre de 5 à 6 hectares, complétée de 3 à 4 hectares de cultures vivrières. Ces producteurs utilisent environ 20% de leur superficie en canne pour la transformation en miel. Cette activité est assurée entièrement par la main d'œuvre familiale. La production de miel leur permet d'obtenir un bon complément de revenus pendant la période de récolte de la canne à sucre. Comme ils ne produisent pas de produits dérivés, le chef de famille est généralement amené à trouver un emploi saisonnier pendant la période inter-récoltes.
- Les toutes petites exploitations où la transformation de la canne est une nécessité : trois exploitations ont une surface en canne à sucre très réduite (moins de 3 ha), ce qui les oblige à valoriser au mieux leur production, d'où la transformation en miel. Ces exploitations survivent essentiellement grâce à la recherche de travail tout au long de l'année.

B. *Les opérations mises en oeuvre*

a) *Un changement dans la conception initiale du projet*

Le projet d'appui aux petits producteurs du département de Simoca avait au début comme objectif l'amélioration de la production de la canne à sucre. Pour cela, ce sont les aspects techniques de la culture,

tels que l'introduction de variétés améliorées, appui à la mécanisation (avec des crédits du PSA), etc. qui ont d'abord été travaillé. Le volet agro-industrie rurale, c'est à dire, de valorisation de la production par la transformation, est arrivé plus tard. Et c'est l'objet de notre étude.

En effet, les techniciens de l'UM ont constaté que quelques exploitations produisaient artisanalement du sirop de sucre de canne, appelé «miel de canne». Et ils ont pensé que cette transformation de la canne à sucre serait une solution possible à la crise de la canne.

b) La construction du four amélioré

L'INTA, en collaboration avec le CNEARC, a donc démarré une étude sur la technologie de production de miel de canne. Le but étant mettre au point un modèle de production chez les petits producteurs. On doit encore remarquer qu'aucun travail n'avait encore été effectué sur ce thème en Argentine.

L'étude a repéré l'existence de deux catégories de fours dans la zone de Simoca : des fours traditionnels en argile et des fours améliorés en brique. Les premiers présentent d'énormes pertes de chaleur et en conséquence une consommation très importante de bois. De plus, ils produisent beaucoup de fumée, ce qui rend très pénible le travail. Le rendement est d'environ 18%. La deuxième catégorie présente comme contrainte majeure un temps de cuisson plus long que l'autre. Mais le rendement est plus élevé (20%).

L'objectif final de l'étude est la construction d'un four amélioré pour la fabrication de miel de canne chez un producteur. De cette façon, il sera testé et il pourra être évalué dans quelle mesure il peut résoudre les problèmes de fonctionnement des fours traditionnels.

La construction du four fut financée par l'agence de l'INTA Simoca. Le producteur a fourni la main d'œuvre nécessaire à la construction. Le choix du producteur s'est basé sur les critères suivants : le producteur devait être volontaire, avoir une bonne expérience de la production de miel et un lieu de production assez accessible, afin de pouvoir organiser les visites. C'est ainsi que le four fut construit dans la localité de Campo Volante (à 6 km de Simoca), chez Monsieur Hector Jiménez, producteur de miel de canne depuis 8 ans et maçon de profession.

C. Les résultats

Les résultats obtenus avec le four «pilote» sont très encourageants puisqu'il a permis les améliorations suivantes : réduction de la consommation de bois et du temps de cuisson (de 10 heures à 7 heures), un miel nettement plus propre qu'auparavant et des conditions de travail améliorées. Enfin, le four présente des coûts de fabrication accessibles pour les petits producteurs.

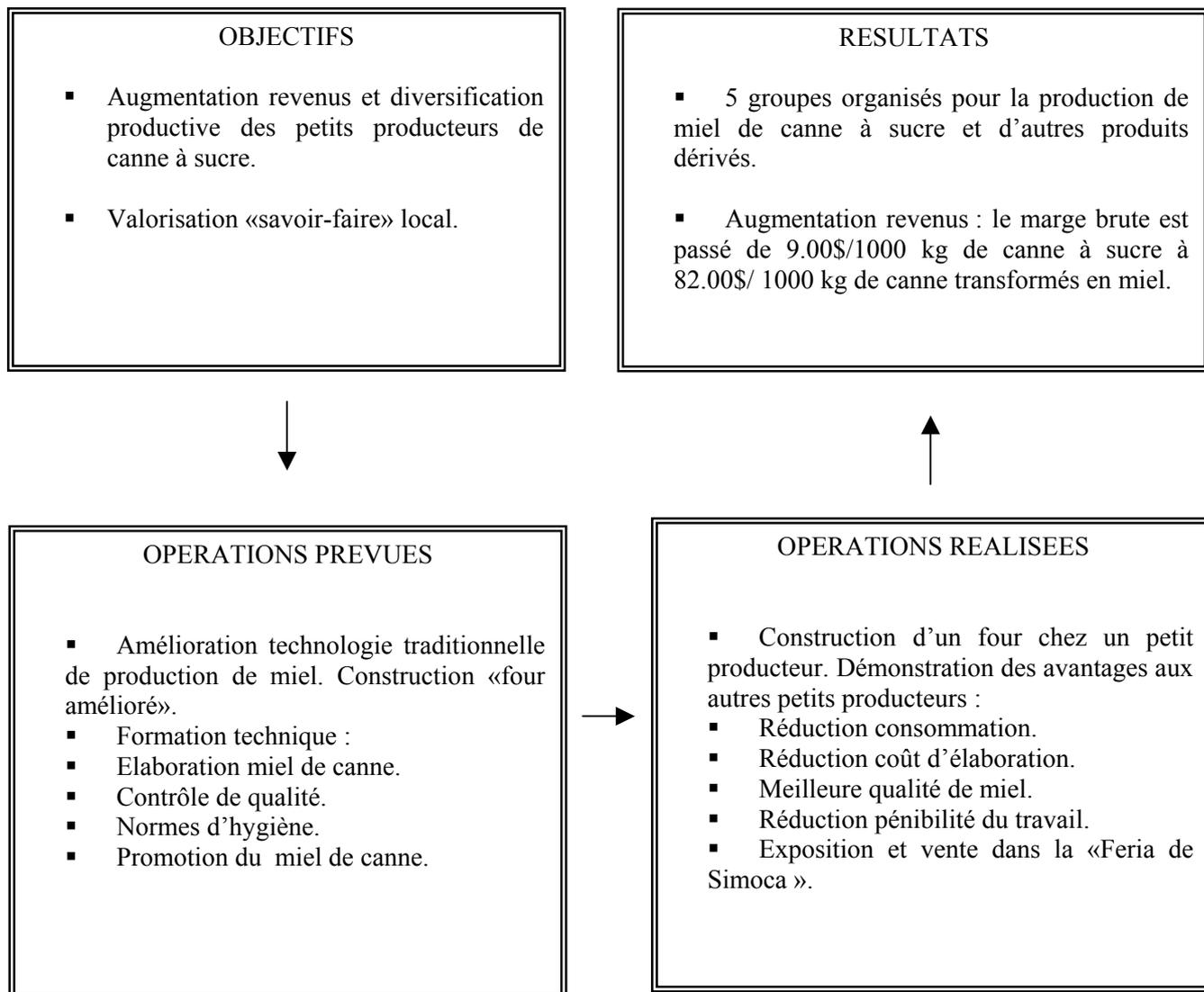
Les calculs faits par le stagiaire du CNEARC montrent clairement l'avantage, en termes de revenus, de transformer la canne à sucre en miel (Bertin, 1997)

Marge brute dégagée par 1000kg de canne à sucre : 9.00 \$ Marge brute de 1000 kg de canne transformé en miel: 82.00\$

Mais en plus des résultats techniques, cette innovation technique a permis d'autres apports. La promotion de toutes les actions entreprises a permis que les différents producteurs et institutions de la zone se soient intéressés aux possibilités que le four «pilote» offrait. A la suite de l'étude, d'autres fours se sont construits. Actuellement, il existe 4 fours améliorés construits.

Puis, quelques expériences de promotion du miel de canne se sont déroulées. Le projet a profité de la « Feria de Simoca » (marché qui fait partie d'un circuit touristique, avec Las Termas de Santiago del Estero et Los Valles Calchaquies) pour y exposer leurs produits.

Figure n°7: Projet de Tucuman



III - Amélioration de la commercialisation et organisation : Projet PEPROSUBA de Rio Colorado

1. Diagnostic initial

Comme pour les autres projets, on commence par évoquer les caractéristiques des populations concernées.

Initialement, la population cible du projet était d'origine bolivienne. Selon le diagnostic effectué, il s'agit d'une population migrante, avec des problèmes d'intégration très forts. Leur accès aux services sanitaires, éducatifs et aux habitations est très réduit. Ils ont aussi une forte mobilité. Ils se déplacent là où ils trouvent du travail. L'immense majorité travaille la terre comme *chacareros* ou métayers. Leur tenure foncière est donc très précaire et les parcelles auxquelles ils ont accès sont d'une qualité médiocre. Ils n'ont pas une maîtrise de l'itinéraire technique de l'oignon, puisque c'est une culture nouvelle pour eux. En conséquence, on se trouve avec un problème de bas rendements et de qualité inégale de la production. Le contrat de métayage fait aussi qu'ils n'ont pas de contrôle sur le prix de vente : c'est le propriétaire de la terre qui vend.

On trouve donc que le prix de vente est bas. En plus, leurs systèmes productifs sont fortement dépendants de l'oignon, ce qui provoque une plus grande sensibilité aux changements. Plus tard et comme l'on va voir, les producteurs créoles ont été incorporés au projet. Leur intégration sociale est meilleure et le problème de tenure de la terre moins grave (40% des producteurs sont propriétaires terriens, beaucoup en fermage). Mais l'on se trouve aussi avec un manque de diversification productive, un faible pouvoir de négociation et des problèmes de maîtrise de la culture.

2. Les objectifs du projet

Ils se résument ainsi :

- Améliorer la productivité de la culture de l'oignon ;
- Stimuler la diversification productive ;
- Organiser les producteurs ;
- Promouvoir l'éducation sanitaire par rapport à l'hygiène, l'eau potable, l'assainissement, etc.

3. les opérations mises en oeuvre

A. La prise de contact avec les producteurs

Le début du projet a eu lieu en janvier 1994. Au départ, la population-cible du projet était des familles migrantes d'origine Kolla (Nord de l'Argentine) ou Bolivienne. Elles sont constituées par des migrants avec très peu de ressources. Ces familles ont des problèmes de marginalité socio-économique importants, ce qui les distinguent du reste de petits producteurs.

Le diagnostic participatif s'est déroulé en 1993, par un travail collectif des techniciens de l'INTA et du Centre d'Education d'Adultes de Juan A. Pradere. La collaboration avec cette institution a permis de faciliter le contact avec les producteurs boliviens, parce que l'on avait remarqué que les maîtres ruraux avaient un accès à ces populations.

On a alors démarré un projet intitulé "Letras y Cebollas" ("Lettres et Oignons"), projet d'alphabétisation où l'on a incorporé comme matériel didactique des informations techniques pour améliorer la culture des oignons. Les cours avaient lieu chez les producteurs.

B. Le processus d'organisation des producteurs

Par la suite, le projet s'est modifié en intégrant de plus en plus des producteurs Créoles minifundiaires. Ce changement correspond à des pressions reçues par la EEA H. Ascasubi de la part de ces producteurs. En 1994/95, les petits producteurs de la vallée ont commencé à se regrouper entre paysans voisins et/ou connus et à former des colonies (géographiques) pour assister aux cours donnés par les institutrices et les techniciens. Peu à peu, les groupes formés ont commencé à traiter non seulement de thèmes techniques (culture de l'oignon), mais aussi d'organisation paysanne. Ces réunions avaient comme principaux avantages de favoriser les discussions et les débats entre producteurs (ayant les mêmes difficultés) et de faciliter l'appui technique.

Les premiers groupes de producteurs à fonctionner dans la zone furent les colonies de producteurs boliviens Los Alamos, La Graciela, et El Guanaco, auxquels s'ajoutèrent les colonies Lejarraga, Ascasubi et deux autres groupes de petits apiculteurs et de femmes d'agriculteurs (produisant des confitures et des plantes pour pépinières).

Au milieu de l'année 1994 se constitue le Consejo Asesor (Conseil Assesseur) du projet, avec un représentant par groupe. Très vite, à la fin de l'année 1994, les colonies boliviennes Los Alamos et la Graciela décidèrent de former une coopérative, qu'ils baptisèrent COPROSUBA (*Cooperativa de Pequeños Productores del Sur de Buenos Aires*). Grâce à cette organisation, ils reçoivent un crédit du PSA pour l'achat d'un hangar de conditionnement.

Pendant l'année 1995 s'est produite une mauvaise expérience de travail pour un groupe des producteurs de COPROSUBA et aussi pour le reste des groupes. Ils décident de louer une grande parcelle pour la travailler ensemble, mais le niveau d'engagement était différent parmi les producteurs et ceci a produit des divisions. En plus, la semence achetée par COPROSUBA par la médiation du projet à FecoAgro¹⁴ a échoué dans un grand pourcentage. En conséquence, la majorité des associés a perdu la récolte, justement, en 1995, année où l'oignon avait eu un très bon prix. Mais ce n'est pas tout : des dissensions internes entre les techniciens de l'UM et le PSA se sont aussi produites. Par conséquent, UM et PSA demandent aux producteurs de décider avec qui ils veulent travailler : soit l'INTA, soit le PSA.

COPROSUBA, avec une majorité de producteurs boliviens, préfère continuer avec le PSA. Le reste des groupes du PEPROSUBA et quelques producteurs du PEPROSUBA décident de ne pas suivre la décision de COPROSUBA et de continuer avec l'Unité Minifundios. En 1996, ils se rapprochent finalement pour constituer de nouveau un Conseil Assesseur, cette fois sans membres de COPROSUBA. Ce conseil est chargé de la gestion d'emprunts associatifs (prêts à taux préférentiels aux groupes). Il y a une majorité de producteurs créoles d'oignons, ainsi qu'un groupe de femmes et d'apiculteurs. Grâce à l'appui du projet Minifundios, le Conseil Assesseur se dote en 1997 d'un fond de roulement (pour financer les emprunts) et s'associe à la FecoAgro pour aider au financement des semences et engrais (surtout en début de culture).

Ces différentes étapes ont ainsi conduit à la création en 1998 de la COPROVIPA (*Cooperativa de Productores de Villarino y Patagones*), qui rassemble autour d'un Conseil Assesseur 7 groupes de petits producteurs, de majorité créole. Diverses idées émergent de ces discussions et ont été appliquées par la suite avec la participation des producteurs: expérimentation de lots communs d'oignons, de potiron ou d'ail, essais d'irrigation goutte à goutte ou d'auto-production de semences (COPROVIPA, 1998).

¹⁴ Une coopérative de production de semences de la province de San Juan, dépendante aussi de l'Unité de Minifundios.

4. Les résultats

A. Maîtrise de l'itinéraire technique de la culture de l'oignon

Elle se traduit, aussi bien pour les producteurs boliviens que pour les créoles, par un accroissement des rendements et une amélioration de la qualité des oignons obtenus. En conséquence, les prix de vente ont augmenté.

B. Diversification productive

En janvier 1999, on installe la première salle d'extraction de miel de la coopérative. Ainsi, à la production horticole s'ajoute celle de miel. Les producteurs apicoles se sont avérés très performants. Ils ont pu obtenir un terrain pour construire une nouvelle salle de meilleure qualité. Et ils sont arrivés à des accords de commercialisation.

A la production de miel se sont ajoutés l'élevage et le maraîchage. Au total, 65 à 75% des producteurs de la coopérative ont diversifié leur production.

C. Organisation

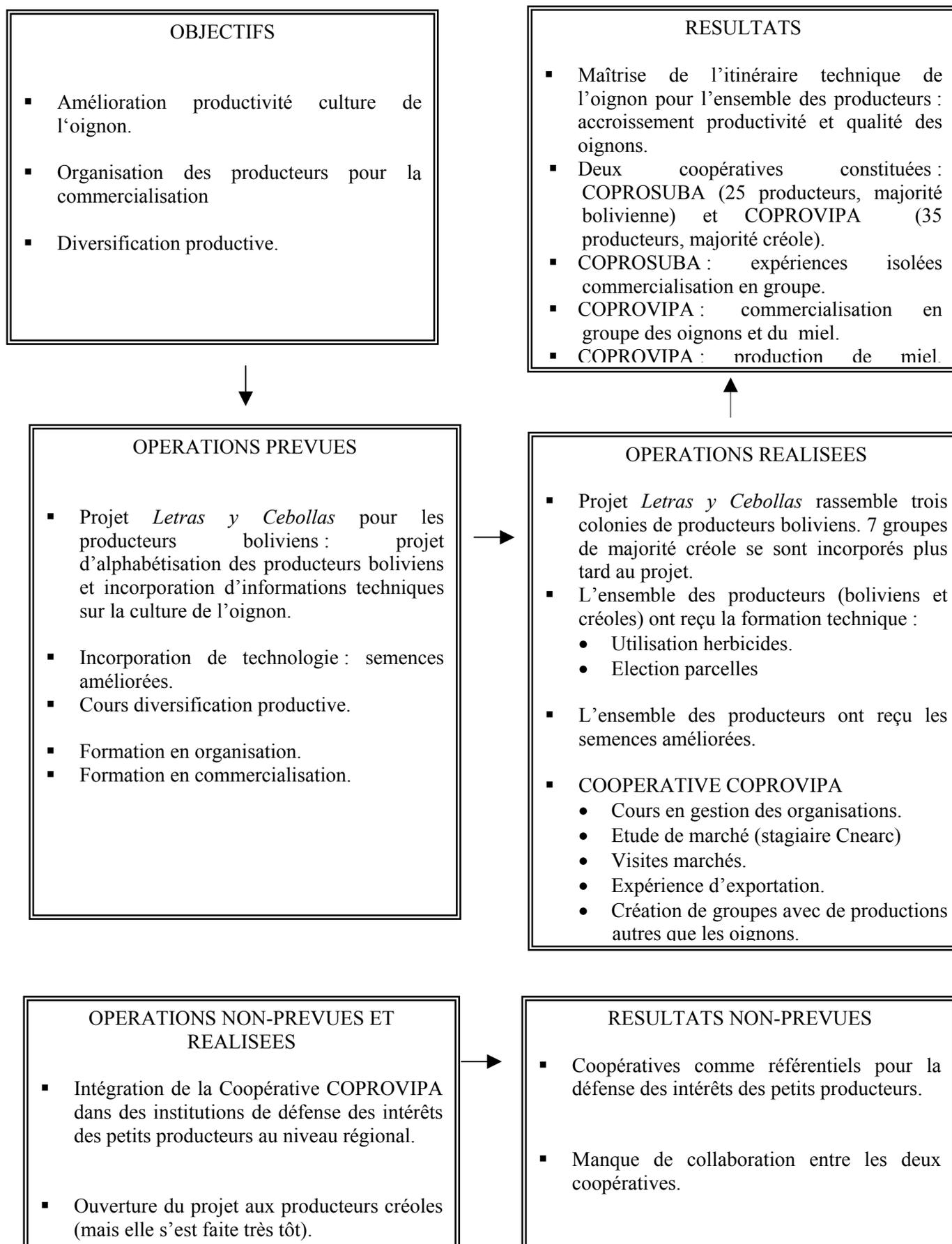
Actuellement il y a deux coopératives constituées : COPROSUBA (25 producteurs) et COPROVIPA (35). Même si le projet de l'UM se considère comme terminé par manque de budget en 1998, les coopératives continuent à travailler et l'assistance technique continue. L'ancien technicien du projet continue à travailler selon les demandes des producteurs. Au fil du temps, la coopérative a étayé son degré de représentativité des petits producteurs et donc son poids pour la résolution des problèmes. Ainsi, à partir de février 2000, la coopérative fait partie de la Fédération d'Associations Horticoles de la Province de Buenos Aires et en juillet, la coopérative est invitée à participer comme organisation représentative des petits producteurs dans le Comité de Crise du Sud de Buenos Aires.

D. Commercialisation organisée de la production

C'est la coopérative COPROVIPA qui a avancé le plus dans l'organisation de la commercialisation. A partir de 1998, les premières expériences de commercialisation d'oignons ont commencé au niveau local, à travers la coopérative COPROVIPA. La commercialisation en groupe leur a permis d'accroître leur pouvoir de négociation, leur assurant une meilleure sécurité dans les paiements.

La coopérative s'est aussi associée à FecoAgro pour représenter et vendre leurs semences dans la zone. Au niveau national, ils ont fait quelques ventes directes dans le Marché Central de Buenos Aires. Et une activité d'exportation de la production d'oignons est prévue.

Figure n°8 : Projet Preposuba de Rio Colorado



IV - Synthèse des problèmes de départ, des opérations mises en œuvre et des résultats obtenus

1. Synthèse des problèmes de développement des producteurs protagonistes des projets.

A partir de l'analyse des rapports des projets sur les situations initiales sur le terrain on a constaté qu'il existe une série de problèmes initiaux communs à l'ensemble des projets, que l'on expose dans l'Arbre de Problèmes, figure n°9.

Il n'y a pas d'antécédents d'activités systématiques et organisées d'assistance technique ou de formation pour les petits producteurs dans aucune des zones où les projets se déroulent. Les producteurs ont commenté que les expériences antérieures avaient une claire couleur politique. Elles ne se dirigeaient pas à l'ensemble de la population, mais aux adhérents d'un certain parti. Il n'y avait pas des projets à long terme, mais des mesures conjoncturelles. Précisément ces mauvaises expériences sont l'une des contraintes que les techniciens de terrain ont dû surpasser. Ce problème de manque d'assistance se répercute sur les autres problèmes identifiés.

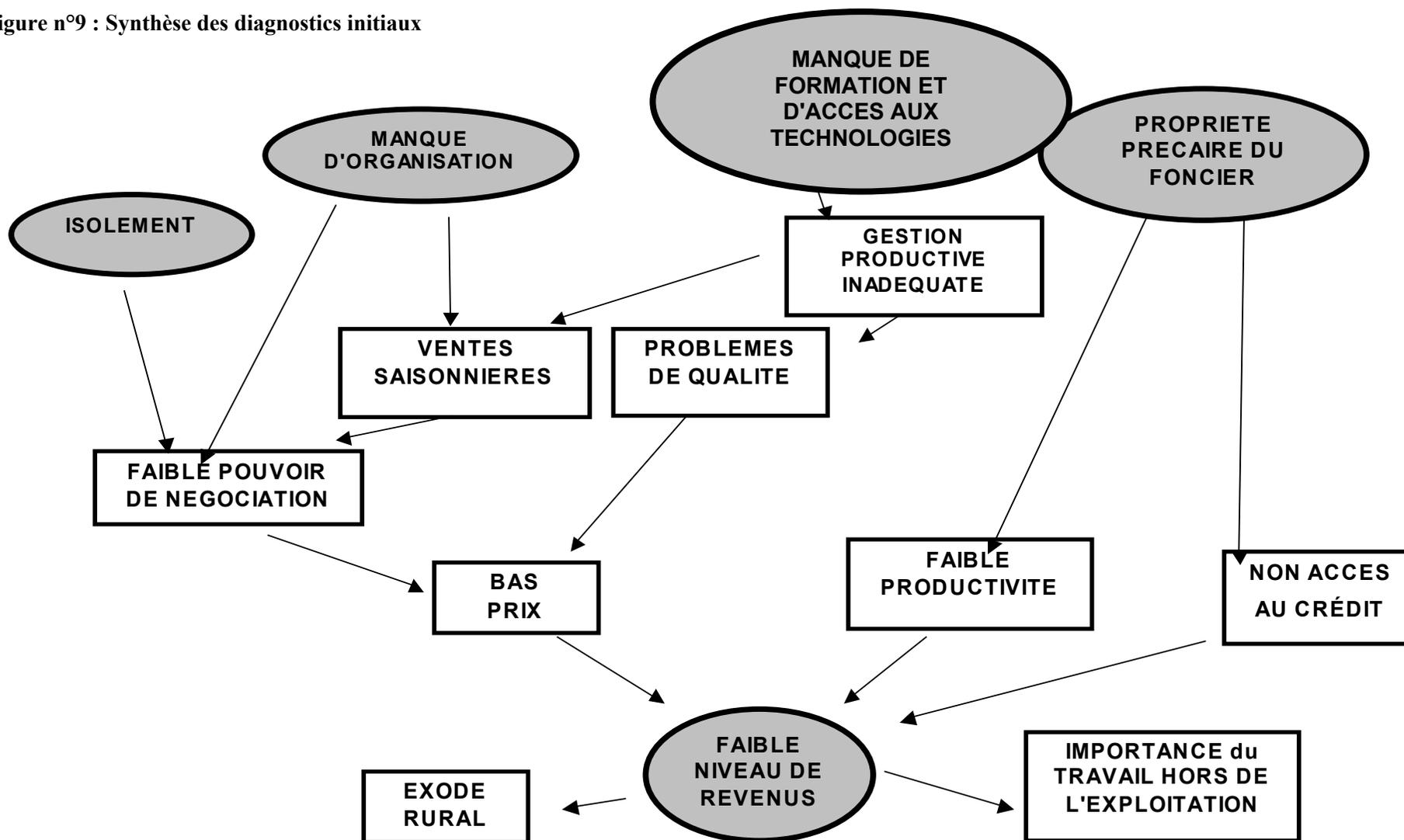
Le **manque d'organisation** est l'un des problèmes communs détectés. Les organisations existantes sont des commissions de clubs sportifs, commissions religieuses, commissions pour l'école... Mais en général, il n'existe pas d'expériences d'association ou de formation de groupes orientés vers l'amélioration des possibilités de production et de commercialisation agricoles. Ce manque d'organisation pour la production a des conséquences différentes.

En premier lieu, elle provoque une offre dispersée qui génère un **très faible pouvoir de négociation**. Dans le cas des producteurs de chevreaux, la vente se fait à des intermédiaires qui décident le prix et le moment de vente. Dans le cas de producteurs de canne à sucre, les ventes se font aux ingenios, qui imposent également les conditions de vente. Pour les producteurs d'oignons d'origine bolivienne, la situation est plus grave encore puisqu'ils ont un contrat de métayage avec le propriétaire de la terre, qui profite de leur situation d'extrême marginalité.

En deuxième lieu, cette inorganisation implique une **saisonnalité de ventes**. L'exemple le plus clair est celui des producteurs caprins. Comme il n'existe pas une programmation de la production, les ventes se font au moment où l'on dispose de chevreaux, sans qu'il y ait une planification pour avoir le meilleur prix.

Le **manque de formation et d'accès aux technologies** affecte l'ensemble des producteurs. Ceci explique ce que l'on a appelé une "gestion productive inadéquate" avec de faibles rendements et des problèmes de qualité de la production, aussi bien internes (caractéristiques organoleptiques, uniformité de la production) qu'externes (présentation du produit, emballage, étiquetage...).

Figure n°9 : Synthèse des diagnostics initiaux



Un autre problème caractéristique de la majorité des producteurs est leur **isolement**. Les distances entre producteurs sont grandes. Il peut y avoir plus de 10 km de distance entre voisins, plus de 50 entre communautés et plus de 500 comme radio d'un projet et les réseaux de communication sont de mauvaise qualité. À Mendoza, les distances entre producteurs sont aussi un problème mais les communications sont meilleures. Les productrices vivent dans la périphérie de la ville de Mendoza. L'isolement n'est pas exclusivement géographique, il existe aussi pour les services comme la santé, l'éducation...

Le problème de la **propriété de la terre** est aussi commun, à l'exception de Mendoza, puisque les femmes du projet sont des transformatrices, pas des productrices. La plupart des terres sont utilisées en commun; elles sont appelées mancomunales. C'est à dire, la majorité des petits producteurs n'ont pas de titres de propriété des terres, même si depuis quelques générations ils les occupent. Ils demandent le droit *veinteañal* (de vingt ans)¹⁵, mais ils doivent démontrer le paiement des impôts ou bien aller au tribunal, ce qui est trop coûteux.

Le **manque d'accès au crédit** est également une limitation. Il n'y a pas eu de politiques de promotion des petits producteurs qui incluent l'obtention de crédits sous conditions avantageuses. Ce problème n'a pas seulement empêché la capitalisation productive (ce qui explique également les bas rendements), mais également l'accès à services élémentaires comme eau potable, des habitations dignes, etc...

Le **bas niveau de revenus** de ces producteurs explique l'importance du travail hors de l'exploitation et l'exode rural.

A la vue de ces caractéristiques, on peut dire que ces producteurs sont des exclus, aussi bien économiquement que socialement.

2. Synthèse des opérations des projets

Dans le tableau n°3, on présente de façon synthétique les mesures qui ont été prises dans chaque projet.

¹⁵Droit qui reconnaît à l'occupant de la terre la propriété de la même par la continuité de sa possession durant 20 ans.(Art. 4015 du Code Civil Argentin).

Tableau n°3 : Les opérations des projets

ACTIONS		PROJETS				
		Mendoza	Tucuman	Santiago des Estero	San Luis	Buenos aires
AMELIORATION PRODUCTION	Nouvelle technologie.	Récipients élaborat.	Fours	Pharmacie vétérinaire	Pharmacie vétérinaire	X
	Contrôle qualité	X	X			X
	Conseil technique	X	X	X	X	X
ORGANISATION ¹⁶	Création groupes	X	X	X	X	X
	Org. production	X				X
	Org. commercialis.	X				X
FORMATION	Techniques productives	X	X	X		X
	Santé	X		X	X	
	Associativisme	X		X		X
	Marketing	X	X	X		X
RECHERCHE DE MARCHÉS	Etude de marché	X	X	X		X
	Promotion produits	X	X			
	Suivi commercial	X				

3. Synthèse des résultats obtenus.

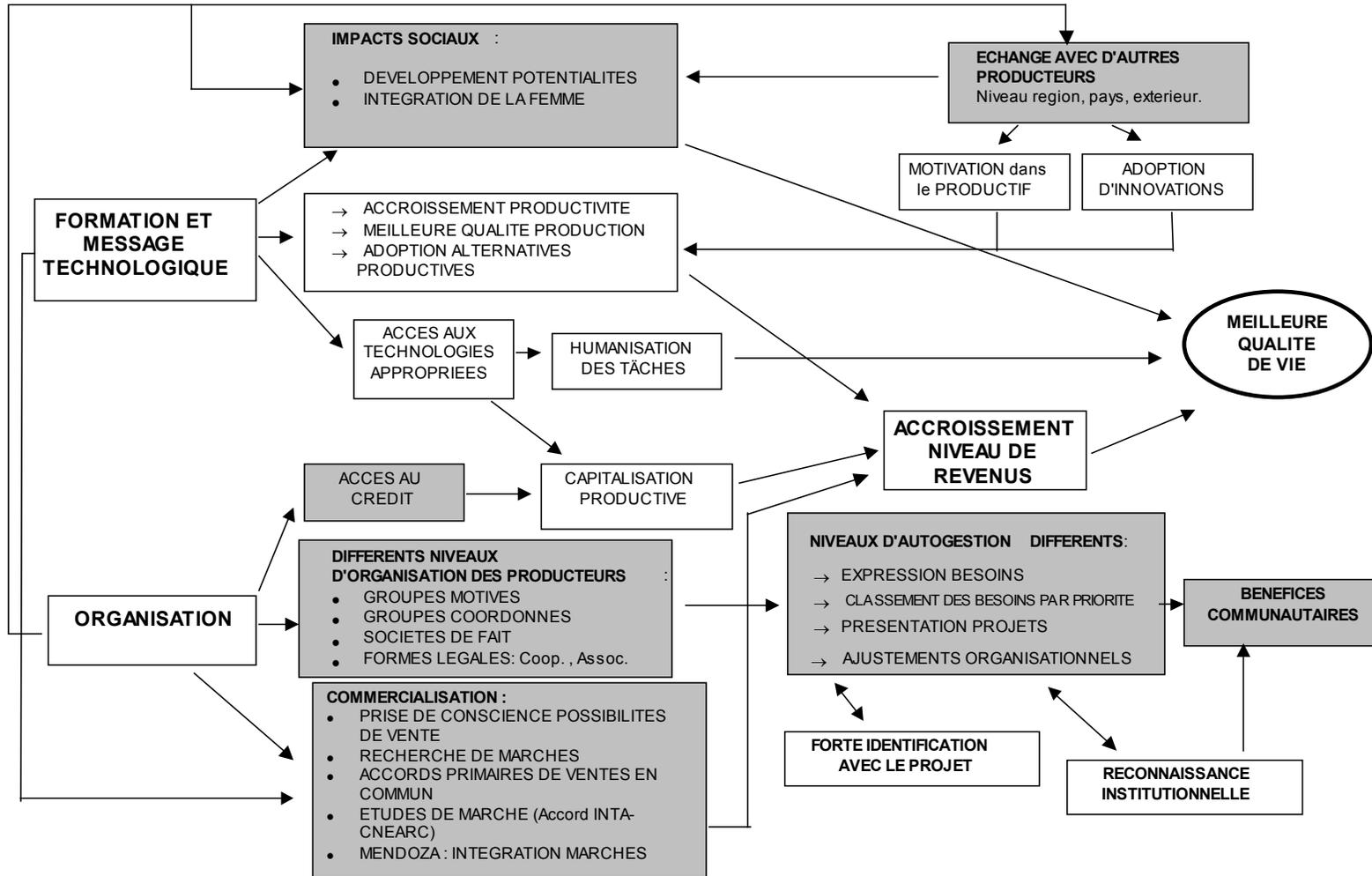
A partir des témoignages des techniciens et des producteurs, on a synthétisé les résultats des projets dans la figure n° 10.

Dans une première colonne, on explicite les axes de travail de Minifundios chez les petits producteurs. Ensuite, et dans une deuxième colonne, on évoque les «effets directs» de ces conduites, et dans une troisième colonne, on expose les «effets induits » par celles-ci, ce qui permet de parler de «synthèse de résultats».

Pour compléter l'analyse démarrée dans ce chapitre, le chapitre suivant va permettre d'expliquer **comment** ont fonctionné réellement les projets et **pourquoi** ils ont fonctionné de cette manière.

¹⁶ Par organisation de la production et de la commercialisation on comprend la coordination de l'ensemble de groupes créés, pas la coordination à l'intérieur des groupes.

Figure n°10 : Synthèse des résultats obtenus.



Chapitre V : Evaluation des résultats obtenus

Tout d'abord, on analyse les diagnostics initiaux. L'importance du diagnostic réside dans le fait que, loin d'être un simple étude préalable, c'est un outil indispensable pour établir quel problème est l'objectif du projet et initier à partir de là tout le cycle de vie de celui-ci (Roura & Cepeda, 1999). Les déficiences les plus critiques apparaissent pendant le processus de définition du projet, duquel fait partie le diagnostic. C'est pour cette raison que l'on fait une analyse spécifique de cette étape.

Ensuite, on va procéder à l'analyse des organisations de producteurs. La raison est que, comme montré précédemment dans la synthèse de résultats (chapitre IV), les organisations ont eu un rôle central dans l'obtention des résultats positifs par les projets. Dans cette analyse, on s'intéresse spécialement aux liens existants entre organisation et processus d'innovation, puisque, comme l'on a déjà vu, l'innovation est un élément clé dans le processus de développement des minifundistes. L'appui reçu par ces organisations de façon générale et le rôle des techniciens en particulier sont importants du point de vue de la durabilité de ces organisations et constituent d'autres points d'étude.

Du point de vue de la durabilité des processus de développement entamés, la commercialisation des productions constitue actuellement un point clé. Ainsi, l'étude de la commercialisation des productions se justifie. On développe ainsi une analyse-diagnostic des forces et faiblesses actuelles des petits producteurs ainsi que des opportunités et conditionnements de l'environnement où ils se situent.

I - Analyse des diagnostics initiaux

1. Importance de la participation des producteurs dans la phase de diagnostic

Le problème à résoudre pour l'analyse d'un projet surgit de l'observation directe de la réalité. Quelle vision doit-on privilégier, celle des techniciens ou celle des bénéficiaires ? Si l'observation est externe on prend le risque de faire une identification incorrecte des problèmes. En même temps, avoir en compte exclusivement l'expression des besoins des producteurs présente des risques (Mercoiret, 1994). Les besoins exprimés peuvent être conjoncturels, c'est à dire, en fonction de la nature de l'interlocuteur ou de ce que l'on peut attendre de lui. De plus, on concèderait plus d'importance aux actions à court terme qu'aux actions d'effets plus retardés dans le temps, mais ces dernières sont fondamentales pour arriver à une amélioration durable des conditions de vie des producteurs. La difficulté des paysans est d'imaginer des alternatives différentes à ce qu'ils ont expérimenté localement et aussi certains problèmes sont intériorisés comme des problèmes pour lesquels il n'existe plus de solutions. Ainsi, les diagnostics initiaux doivent prendre en compte aussi bien le point de vue "externe" du technicien que "l'interne" du producteur.

Dans les projets objet de notre étude la participation des producteurs dans la phase de diagnostic fait partie de la méthodologie de travail de l'Unité de Minifundios. Cependant, on trouve des différences dans la façon dont ils sont réalisés. Concrètement, on souligne que dans le cas de Tucumán, selon le propre technicien : "on avait le projet et on est allé chercher les producteurs"

La participation des producteurs dans la phase préalable du dessin du projet a été réduite, ce qui pourrait expliquer le manque de cohésion entre les groupes. Par contre, la participation des producteurs dans le dessin des fours explique les réussites dans l'organisation à l'intérieur de ceux-ci.

2. Expérience positive de collaboration avec d'autres institutions pour le démarrage des groupes

Un autre aspect est l'importance de la collaboration avec d'autres institutions dans cette phase initiale. Le travail coordonné avec la paroisse dans le projet de **Santiago del Estero** a énormément facilité la prise de contact avec les producteurs et leur ultérieure implication dans le projet. La paroisse avait déjà une

expérience de travail de terrain à travers les Communautés Ecclésiastiques de Base et ils avaient une relation excellente avec les gens. Les paysans ont relaté comment était le curé du département de Choya (le père Sergio Lamberti) et les sœurs du département de Guasayán qui ont en premier lieu parlé avec eux du projet, et que cela leur a donné confiance pour y participer.

Dans le projet de **Río Colorado** s'est aussi produite la collaboration avec une autre institution, le Centre d'Education d'Adultes de Juan A. Pradere, pour faciliter le contact avec les producteurs boliviens, parce que l'on avait remarqué que les maîtres ruraux avaient un accès à cette population. Cette collaboration s'est matérialisée par le projet «Lettres et Oignons».

À **San Luis**, au début on avait accordé la collaboration à une Ecole Secondaire de la zone, des dissidences dans la méthodologie ont empêché l'interaction. On peut affirmer qu'il n'y a pratiquement pas eu un appui d'une autre institution pour faciliter l'accès aux producteurs. Cela pourrait expliquer les grandes difficultés rencontrées pour organiser les producteurs. La donation de volailles réalisée au début du projet n'a pas apporté de cohésion interne aux groupes.

Par rapport au projet de **Tucumán**, il n'existait aucune institution qui avait travaillé préalablement avec les producteurs, ce qui peut être une des raisons qui expliquent le faible degré de cohésion entre ceux-ci.

Le cas de **Mendoza** est différent parce que le projet a démarré avec des groupes antérieurement motivés par l'INTA. Ceci a considérablement facilité le travail puisque les productrices avaient déjà un contact direct avec l'institution. La tradition coopérativiste de la province de Mendoza a pu être une autre influence positive. Il existait déjà une conscience collective de l'importance du travail organisé.

3. Aspects à améliorer dans les diagnostics initiaux

L'avis des techniciens est unanime : la formulation initiale des projets avait une approche essentiellement productiviste et la réalité les a obligés à travailler avec la communauté pour la résolution des aspects plus sociaux. Les techniciens sont d'accord pour affirmer que la considération des aspects socioculturels est importante durant tout le cycle du projet, mais elle est probablement critique dans le diagnostic initial.

On peut distinguer les aspects socioculturels les plus remarquables (Roura & Cepeda, 1999) :

- L'unité de décision : savoir qui prend les décisions de quoi, comment et combien produire, définir les objectifs et fonctions de l'exploitation ;
- La propriété et la dimension de l'exploitation ;
- Les systèmes productifs.

A Santiago del Estero, l'erreur la plus grande du projet a été, selon le technicien, la non-reconnaissance de l'importance des problèmes comme l'accès à l'eau et la communication pour la communauté et pour les systèmes productifs.

A Tucumán, il n'a pas été évalué le degré d'individualisme élevé chez les producteurs de canne à sucre, malgré leur intégration dans des coopératives pour la vente de canne.

A Río Colorado le degré d'intégration de la colonie bolivienne dans la communauté a mal été évalué, ainsi que le besoin d'une assistance créole possible, avec des systèmes productifs pareils.

L'analyse de l'unité de décision à savoir quel membre de la famille décide quoi, comment et combien produire est un autre aspect qui n'a pas été pris en compte. Dans le cas des systèmes caprins de Santiago del Estero et San Luis, la femme est chargée des animaux et prend les décisions. Dans les diagnostics initiaux, on signale l'intervention des femmes dans ces tâches, mais on ne fait pas une analyse qui montre leur importance.

De plus, ces femmes ne sont pas les plus concernées par les formations envisagées par les programmes de développement. Les techniciens affirment qu'ils ne veulent pas faire de discrimination entre les membres

de la famille. Parfois les bénéficiaires des formations ont été les membres de la famille qui ne s'occupaient pas de l'élevage animal.

Dans d'autres zones, l'homme émigre temporairement (le cas de Tucumán, San Luis et Santiago) et la femme prend en charge l'exploitation, sans qu'il n'y ait eu une préoccupation spécifique pour favoriser sa participation. En conséquence, ces projets ont été moins efficaces. L'U.M s'est vu obligée de faire face aux problèmes sociaux, qui ne sont pas considérés (ou définis) dans les projets initiaux. Malgré ces considérations, on doit remarquer que la plupart des techniciens sont conscients de ces problèmes. Dans le cas de Santiago del Estero, ils nous ont explicitement affirmé que "appuyer les gens à résoudre ces problèmes imprévus a renforcé les résultats du projet". L'UM s'avère alors être la principale structure de canalisation de ces problèmes, dans cette situation de marginalité extrême des producteurs.

II - Analyse des organisations

1. Caractérisation des organisations de producteurs de Minifundios

Le long de cette analyse, le schéma proposé par le Cirad-Tera (Bosc, 2001) a été suivi.

A. Origine des organisations de producteurs (OP)

Les O.P peuvent apparaître de façon autonome par réaction à des impacts externes, en dehors des structures locales ou traditionnelles, ou bien à partir des interventions de l'Etat, des ONG's ou des programmes de fondations donnantrices. Les OP's des projets étudiés appartiennent à cette dernière catégorie, ce qui permet de supposer a priori un handicap pour son autonomie.

B. Fonctions des OP

Elles peuvent avoir cinq types de fonctions:

- **Economiques** : approvisionnement, production, traitement et commercialisation de biens et services. Mais aussi gestion des facteurs de production (eau, foncier, équipements agricoles...);
- **Sociales** : éducation et formation bénéficiant aux adhérents et/ou à la communauté locale;
- **Représentatives** : défense des intérêts de groupe (voie de représentation légale dans quelques cas) au niveau local, régional et parfois national ;
- **Formatrices et d'information** ;
- **De coordination** : c'est une fonction clé puisque les OP peuvent établir des unions au niveau local et global et intégrer les fonctions citées au-dessus.

Les organisations des projets de Minifundios remplissent les trois premières fonctions. Par contre, la formation et l'information des producteurs ne se font pas encore à l'intérieur des organisations. Et il n'existe pas encore une coordination entre ces organisations, ni institutionnalisée, ni de fait. Mais elle serait très intéressante pour accroître la défense des intérêts des petits producteurs.

C. Production et gestion des OP

En général, les OP offrent des services qui peuvent contribuer à la production de biens de trois types : individuels, pour l'ensemble de l'organisation ou d'utilisation communautaire. Elles peuvent également favoriser la production de ces biens par le moyen de gestions dans les organismes publiques.

Dans les OP analysées, les propositions de travail surgissent dans les réunions des groupes des différentes organisations. Par exemple, un groupe de producteurs caprins du Projet de Santiago del Estero a assumé le coût d'un forage pour obtenir de l'eau potable, auquel accèdent exclusivement les intégrants du groupe. Si un quelconque voisin a besoin d'eau, les adhérents décident s'il peut en prendre dans ce puit et sous quelles conditions. Dans le cas des Coopératives de Villarino, les deux ont construit des installations pour

le conditionnement de leurs produits (hangar d'emballage, salle d'extraction de miel) que leurs associés utilisent.

Parmi les OP analysées, on trouve de nombreux exemples de réalisation de services communautaires : le conditionnement des retenues collinaires represas d'utilisation communautaire, la construction de salles de réunion communautaires, les armoires communautaires Roperitos comunitarios, gestions dans des organismes officiels pour combattre le vol d'animaux ou pour conditionner un chemin...

Ces exemples sont très remarquables à Santiago del Estero, probablement parce qu'il s'agit d'un projet qui a été travaillé avec les paroisses, permettant plus de proximité pour les besoins urgents des producteurs. Le résultat le plus probant a été l'installation et l'utilisation de radios dans chaque communauté du projet et dans une ambulance de San Pedro. L'utilisation des radios a été très rapidement adoptée pour tout type de communication entre les communautés, sans être restreinte aux producteurs.

D. Activités des OP

La pluriactivité est une caractéristique commune des OP analysées. On combine la production primaire avec le traitement des produits et la commercialisation. L'organisation de producteurs de Ayacucho – Belgrano élabore des gâteaux, vend des chevreaux, produit des légumes, présente des projets touristiques... La Coopérative COPROVIPA, travaille dans deux domaines: horticole et apicole. En plus, cette année elle prétend créer un groupe. Cette coopérative donne aussi des crédits. La Coopérative de productrices de confitures de Mendoza a incorporé comme des associés à producteurs de miel et des plants aromatiques.

Ce fait (surtout dans les cas de Tucuman et San Luis) obéit plus à une survie pour rester « producteurs » dans un contexte économique, social et institutionnel adverse plutôt qu'à un choix délibéré. Effectivement, les incertitudes caractérisant le panorama économique argentin poussent certaines organisations à "bénéficier" des opportunités qui apparaissent. Les organisations craignent que ces opportunités ne soient que passagères. En conséquence, il y a une tendance qui est probablement peu compatible avec la durabilité à long terme des organisations, mais qui, dans le contexte actuel serait probablement inévitable.

Cette diversité d'activités peut être nécessaire pour la survie de l'organisation, mais en même temps elle provoque des problèmes de gestion et de coordination. Il faut décider où se destinent les ressources limitées, les modalités de commercialisation pour les différents produits, la distribution des tâches. C'est le cas de Mendoza et San Luis.

Ces problèmes s'accroissent lorsque à l'intérieur de la même organisation coexistent des activités qui sont rentables et d'autres qui ne le sont pas. On a détecté cette contrainte aujourd'hui dans l'Association d'Ayacucho-Belgrano et dans COPROVIPA. La comptabilité était faite pour l'ensemble de la coopérative, mais cette situation n'a pas pu être maintenue indéfiniment. Dans les deux cas, il y a des producteurs mécontents et qui ont exprimé le besoin de clarifier les comptes.

Ce dernier point est lié à la formation de la personne exerçant la coordination de l'OP. La formation des producteurs pour la gestion et la coordination est perçue comme plus facilement réalisable que l'embauche d'un professionnel.

E. Niveaux d'organisation et de reconnaissance des OP

On a identifié différents niveaux d'organisation.

- Des groupes motivés mais non coordonnés entre eux-mêmes (le cas de Tucumán) ;
- Des groupes coordonnés, qui font de façon conjointe des activités productives et de formation. Il existe un suivi, diagnostic et planification participative permanents à travers des réunions des représentants de groupes (cas de Santiago del Estero) ;
- Des sociétés de fait entre participants de groupes (producteurs boliviens de Valle del Río Colorado) ;

- Des organisations légales : Coopérative de Mendoza, Association de Producteurs Minifundistes de Ayacucho y Belgrano, Coopératives COPROSUBA et COPROVIPA dans le « Valle del Río Colorado ».

L'impact social que ces organisations ont provoqué a été notable. On doit de nouveau remarquer que dans les zones où les projets se sont implémentés, il n'y avait pas d'antécédents de travail en groupe. La reconnaissance de ces OP par les autorités locales et régionales diffère d'un projet à l'autre. Si aucune organisation a acquis une force suffisante pour imposer ses conditions, alors les propositions des OP sont écoutées et à plusieurs occasions ils ont promu des gestions à partir des propositions des OP.

Par exemple, les groupes de producteurs caprins de Santiago del Estero, avec l'appui de la Société rurale de Frías, ont dénoncé aux législateurs provinciaux le problème d'abigéat (vol d'animaux). Aussi, l'Association de Producteurs Minifundistes d'Ayacucho et Belgrano a été sélectionnée pour faire partie d'un échange économique et culturel avec des producteurs espagnols.

F. Niveaux d'action des OP

Les OP se situent au niveau local, mais elles peuvent opérer économiquement ou de façon représentative à d'autres niveaux. Les OP analysées agissent au niveau local (cas de l'Association de Producteurs de Ayacucho- Belgrano et Santiago del Estero), Régional (producteurs de Tucumán), national (productrices de Mendoza) et international (les coopératives COPROVIPA et COPROSUBA vendent une partie de leur production sur le marché brésilien). A ce dernier niveau, la capacité des leaders des OP s'avère fondamentale, par la formation et l'appui institutionnel, pour remplir les différentes fonctions et agir à différents niveaux d'action.

G. Catégories sociales représentées dans les OP

La diversité de catégories économiques et sociales qui peut se présenter dans une OP reflète simplement la diversité de la société rurale. L'élément clé est que l'efficacité de l'action collective permette aux adhérents de l'organisation d'obtenir des bénéfices par l'appartenance à un groupe.

Les OP analysées dans ce travail sont apparues dans le cadre d'un programme d'intervention officiel dirigé vers la couche des petits producteurs minifundistes. Et, depuis, d'autres niveaux socio-économiques au sein des organisations n'ont pas été incorporés.

L'opinion du Coordinateur de l'Unité de Minifundios est que "personnellement, je ne suis pas contre l'incorporation d'autres producteurs si ceci a été décidé au sein d'une organisation de petits producteurs qui n'existait pas auparavant et s'ils considèrent eux-mêmes que le développement est possible avec des plus gros producteurs. Mais je ne mettrais jamais en place un projet avec de petits producteurs et, des dirigeants d'agro-entreprises ensemble, parce qu'ils ont des intérêts complètement différents".

H. Evolution dans le temps des OP

Les OP sont des organisations dynamiques et leur évolution possède un rapport direct avec les changements sociaux, institutionnels, politiques et économiques du contexte. Quelques OP arrivent à être autonomes et durables, tandis que d'autres restent dépendantes et instrumentales (leur survivance dépend de l'appui externe). La Coopérative de Mendoza est arrivée à se libérer de l'appui de l'INTA, grâce au crédit concédé par le BID.

Dans les autres projets, on a atteint différents niveaux d'autogestion. Les enquêtes nous montrent les différentes attitudes des producteurs :

- Expression des besoins en commun exclusivement (projet de Tucumán) ;
- Priorité de besoins : les producteurs sont capables de faire de discrimination entre les différents problèmes à régler (projets de Santiago del Estero et San Luis) ;
- Présentation de projets : quelques producteurs des projets de Santiago del Estero et San Luis concrétisent les besoins avec la présentation de projets aux différents programmes institutionnels.

L'INTA accompagne leurs décisions, mais l'initiative voit des producteurs (surtout dans le cas de Santiago del Estero) ;

- Ajustements organisationnels: les propres intégrants prennent des décisions sur admission et démission d'adhérents, changements de statut juridique, conditions d'utilisation de biens en commun, etc (surtout dans le cas de San Luis et Hilario Ascasubi).

Les groupes de Santiago del Estero accordent l'incorporation d'autres producteurs. L'Association de Producteurs d'Ayacucho et Belgrano (San Luis) est soumise une fois par année à des audits externes. Mais, une fois elles ont dû changer leur statut à cause d'exigences légales pour habilitier la commercialisation des produits de leurs associés.

Les organisations de producteurs ont souffert d'un grand changement de contexte (que l'on va analyser plus tard). Le définancement progressif des Minifundios a conditionné de manière notable les activités d'assistance et formation. Cette situation a provoqué l'accélération du processus autogestionnaire des OP.

2. Analyse interne des organisations en termes de durabilité de celles-ci

On va exposer ici les points internes forts et critiques amenant à la durabilité de ces organisations. On va analyser les conflits et les éléments de cohésion existants à l'intérieur des organisations, selon le schéma d'analyse proposé par Muchnik (2001).

A. Les conflits

La coordination des actions à l'intérieur des OP est assurée par l'un des membres, élu par la majorité des adhérents. Ses responsabilités dépendent du degré d'organisation acquis, depuis représentant de groupe à président de coopérative.

Dans très peu de cas, cette personne ayant de la responsabilité, a reçu une formation spécifique. En conséquence, des erreurs arrivent par manque de connaissance ou par omission, ce qui provoque la dépendance de l'organisation. La présence et l'opinion du technicien pendant une période plus longue devient nécessaire.

Le problème de communication entre les adhérents des organisations s'apprécie dans l'ensemble des projets. Cela a des conséquences différentes. On trouve à l'intérieur des organisations des personnes ayant des objectifs différents et ne présentent pas ces différences dans les réunions. En conséquence, des décisions en théorie accordées sont plus tard discutées.

“On n'a pas eu quelqu'un qui contrôle le budget. Les décisions sont prises par des personnes qui n'appartiennent pas à la coopérative. Les producteurs n'ont pas pris la décision d'avoir besoin de nouveaux récipients d'élaboration et d'élire ceux qu'ils veulent” (productrice du groupe Maipú de Mendoza).

Il n'y a pas de flux de connaissances entre les associés. Très souvent, les représentants des groupes ou les gérants des OP sont ceux qui ont du temps pour assurer ces tâches mais les plus compétents n'en n'ont pas. C'est en partie une conséquence de l'émigration saisonnière. Paradoxalement, ces personnes qui émigrent accroissent leur vision globale et commerciale. Même dans le projet de Santiago del Estero, où les groupes semblent mieux organisés, il y a ces problèmes. Les producteurs se réunissent au moins deux fois par mois, avant et après les réunions des représentants, pour prendre des décisions et ils communiquent avec la radio. Mais certains trouvent que la vente des chevreaux continue à être individuelle.

En conclusion, on constate que les deux objectifs nécessaires pour la durabilité des organisations (démocratie interne et efficacité) sont incompatibles, puisque au nom de l'efficacité on peut prendre des décisions au risque qu'elles ne soient pas partagées par l'ensemble des adhérents.

B. Les éléments de cohésion

Plusieurs éléments rentrent en compte dans la cohésion du groupe.

- La connaissance mutuelle des producteurs, par les expériences de travail communes depuis le début des projets ;
- Les compromis assumés (les contrats, la dévolution des crédits...);
- Les réussites, spécialement l'impact de l'accroissement du niveau de revenus et la représentativité des OP dans les institutions publiques ;
- La très forte identification des producteurs avec les organisations:
- "Si j'abandonne le projet, ce serait comme perdre un enfant,, parce que ça fait onze ans qu'on travaille ensemble" (productrice du groupe Lavallo, Mendoza).

Dans le cas de Mendoza, il est intéressant d'observer comment cette identification obéit plus aux résultats "sociaux" qu'aux résultats économiques. Cependant, encore aujourd'hui, les productrices réclament avec urgence plus de rentabilité à la coopérative. L'expérience de travail à l'intérieur des organisations a permis de faire sortir des savoir-faire (de direction, de gestion...) des producteurs qui était inconnus, même pour eux-mêmes. Et ces personnes motivent les autres à continuer dans le projet.

L'existence d'éléments de cohésion nous permet de parler du début de l'instauration d'une "culture d'organisation". Ils sont persuadés de la pérennité des organisations comme le seul moyen de continuer à exister comme producteurs.

III - Le rôle central des organisations dans le processus d'innovation

1. Les organisations, vecteurs et acteurs d'innovation

Les organisations représentent les **principaux vecteurs et acteurs d'innovation**.

A. Les Vecteurs d'innovation technique

Ils rendent plus facile l'accès à :

L'information technique grâce au contact direct avec les techniciens des projets.

Ils ont utilisés plusieurs outils.

- Les expérimentations adaptatives : elles ont été faites dans les groupes ou les communautés (en particulier dans le projet de Santiago del Estero pour la captation de l'eau de pluie, adaptation de fourragères subtropicales, etc...). Elles sont effectuées dans les exploitations des producteurs. Si les résultats sont évalués positifs par les producteurs alors les OP peuvent disposer des équipes et des inputs du projet (le cas des boîtes de pharmacie). Le groupe doit assumer le compromis de sa maintenance et de l'utilisation par tout le groupe ou ils cherchent un financement (par exemple, l'achat de radios avec les "bénéfices").
- Les accords interinstitutionnels (national et international) : dans le cas du projet de Tucumán, l'étude d'améliorations technologiques dans le processus de production, effectué par le stagiaire français du CNEARC auprès des producteurs, a permis le design de fours améliorés pour l'élaboration de miel de canne.

La formation : la coopérative COPROVIPE donnent des cours d'apiculture et computation pour la communauté et elle a comme objectif d'offrir des cours de formation intégrale pour les familles rurales en collaboration avec le Centre d'Education pour adultes de la zone.

L'accès aux moyens de production est facilité : la coopérative COPROVIPA, par exemple, fournit les semences d'oignon aux producteurs, grâce à un accord établi avec une autre coopérative, FECOAGRO. En plus, elle a démarré une salle pour l'extraction de miel pour les associés. La coopérative COPROSUBA a obtenu un hangar d'emballage grâce à un crédit octroyé par le PSA.

Les petits producteurs de canne à sucre de Tucumán, ils ont pu accéder à de nouvelles variétés.

Les projets caprins de San Luis et Santiago del Estero ont incorporé comme première mesure de gestion des troupeaux une pharmacie vétérinaire d'utilisation communautaire. Le principal argument pour que les producteurs de Santiago del Estero et San Luis incorporent le projet était "les chèvres ne vont plus se mourir".

Les pharmacies vétérinaires étaient une innovation très basique mais très effective. Elles ont permis :

- L'identification des producteurs avec le projet.
- L'incorporation d'autres innovations technologiques (après l'amélioration des animaux, les producteurs ont commencé à compléter des troupeaux, l'amélioration des enclos, etc.)
- L'apprentissage du travail en groupe, puisque chaque groupe était responsable de son entretien.

Dans le projet de Mendoz, l'installation de salles d'élaboration et l'achat d'instruments de médiations pour déterminer la décision finale avec des équipes est une innovation qui se produit aussi après une expérience de groupe.

L'accès au crédit: en particulier, les crédits institutionnels sont assignés aux producteurs organisés, comme ceux du PSA, les PROINDER de la SAGPyA, les PEL du Ministère de Travail, les FOPAR du Ministère d'Action Social... La Coopérative de Mendoza a obtenu un crédit du BID, le plus important du point de vue du montant financier. L'accès au crédit a été fondamental pour que ces producteurs, avec très peu de ressources économiques, puissent faire face aux dépenses des innovations techniques (les fours améliorés de Tucumán, les enclos électrifiés de Santiago, les récipients pour l'élaboration de confitures de Mendoza, etc). Concernant la concession de crédits par les propres organisations, seule la Coopérative COPROVIPA a constitué un "Fond Rotatif de Crédit" pour ses associés.

B. Les Acteurs d'innovations sociales

Les organisations sont des catalyseurs de changements sociaux. En premier lieu, on observe que **la reconnaissance en tant qu'acteurs sociaux des producteurs est liée à la reconnaissance de leurs organisations**. Les producteurs participent dans les centres de décision locale comme membres d'une organisation. D'un autre côté, au sein des organisations, on définit un espace où de nouvelles formes de relation et de fonctionnement peuvent se créer et s'apprendre. C'est-à-dire que des dynamiques propres se mettent en place dans les organisations ; ainsi Haubert (1995) les dénomme "espaces d'innovation".

Les organisations peuvent faciliter « l'apprentissage, c'est à dire la découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs impliqués de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles capacités collectives » (Crozier & Friedberg, 1977).

Dans les projets étudiés plusieurs faits ont été observé. Les producteurs découvrent une nouvelle façon de travailler. Dans les organisations se créent des espaces de travail en commun à l'intérieur desquels ils doivent partager des responsabilités, établir des chemins de communication, prendre des décisions en commun ; ce qui constitue un apprentissage sur « comment agir avec l'autre ? ». La présidente de la coopérative COPROSUBA dit : "S'organiser suppose apprendre qu'ensemble quelque chose peut se faire".

Le travail à l'intérieur d'une organisation et, plus précisément, le travail en groupe à l'intérieur d'une organisation, a des conséquences dans le développement personnel des producteurs. Le président de la coopérative COPROSUBA s'exprime : "La coopérative m'a servi pour m'ouvrir, sortir, être moins timide... parce que auparavant on était enfermés dans les champs".

Dans le cas concret des femmes, par le travail en groupe, elles créent leur propre espace, ce qui leur permet de se connaître, d'améliorer leurs relations et agrandir leur cercle de confiance, auparavant limité à la famille. Les productrices de Mendoza racontent : "Le groupe est comme une thérapie que l'on a eue, parce que les problèmes de chacune à la maison on les a racontés ici, dans le groupe. C'est pour ça qu'on l'a maintenu".

Dans ces changements il existe aussi une influence des formations reçues et des échanges avec d'autres producteurs, comme on va le voir plus loin.

2. Influence du contexte dans l'apparition d'innovations à l'intérieur des organisations. La crise de l'UM comme catalyseur de changements.

L'une des différences entre les institutions et les organisations concerne la plus grande flexibilité de ces dernières par rapport aux changements. Précisément, on va analyser les changements par adaptation (Goodman, 1982) qui se sont produits au sein des projets étudiés. L'ensemble des projets (avec l'exception de la Coopérative de Mendoza, qui grâce au crédit octroyé par le BID ne dépend pas économiquement de l'INTA) a vécu, et vit actuellement, une période de crise provoquée par le manque de financement provenant de l'Unité de Minifundios.

L'UM a aussi souffert de la crise qui affecte l'ensemble du pays. Le financement de l'Unité s'est réduit de 50% durant l'année 98, et à partir de l'année 99, elle est restée sans budget. Pour cette raison, elle dépendait des versements d'argent d'un autre programme de l'INTA (Cambio Rural) et/ou de l'administration de l'INTA pour payer les contrats des techniciens, et quelques dépenses de fonctionnement. Cette crise a eu des effets fondamentalement sur deux aspects : la gestion des organisations et l'accroissement des différences entre producteurs.

A. Les changements produits dans la gestion des organisations

Dans le cas de **San Luis**, durant l'étape initiale du projet, l'organisation a cherché à obtenir le plus grand nombre possible d'associés (on est arrivé jusqu'à 140 bénéficiaires), par le moyen du financement de l'achat de volailles pour l'autoconsommation. Les producteurs ne devaient restituer qu'une partie de la valeur initiale. A partir de la crise, l'organisation a essayé d'orienter la gestion de l'Association vers l'efficacité économique et la durabilité. Aussi bien le technicien que les associés actuels ont remarqué que le changement était nécessaire, la crise n'a fait que l'anticiper. Si le modèle d'organisation résultant de la crise est le modèle auquel l'on prétendait arriver, la question qui se pose est dans quelle mesure était nécessaire l'étape antérieure, et si c'est le cas, quelle devrait être sa durée ?

D'un autre côté, dans le cas de **Santiago del Estero**, les formations étaient ouvertes et s'effectuaient dans chaque groupe, puisqu'elles n'étaient données qu'au représentants/promoteurs. En général, pour tous les projets, les activités de formation et de conseils des techniciens étaient subventionnées par le programme, actuellement les producteurs participent au financement. Cette collaboration couvre les dépenses "opératives", mais pas les salaires des techniciens. C'est un processus de changement de mise en œuvre du projet.

B. L'accroissement des différences chez les producteurs

Le changement dans la gestion à **San Luis** s'accompagne d'une réduction très importante du nombre d'associés : d'un maximum de 140 associés on est passé aux 89 actuels. On peut dire que s'est produite une "dépuración" des opportunistes, de ceux qui étaient simplement récepteurs passifs d'aide. Seuls, les producteurs ayant accepté les nouvelles règles de l'association sont restés.

Dans le cas de **Santiago del Estero**, il a été décidé (avec les producteurs) de maintenir l'appui aux groupes les moins innovateurs. Le plus grand effort d'accompagnement va se faire avec les groupes qui veulent se coopérativiser et assumer un risque commercial. Ce n'est pas une purge du nombre de membres de l'Association, mais un changement dans la façon dont on conçoit l'organisation. Le maintien

du nombre d'adhérents au projet peut être dû à la plus grande flexibilité concernant l'intégration dans le projet.

C. Des projets avec des crises "propres": Río Colorado et Tucumán.

Le projet de la Vallée du Río Colorado a vécu, en plus de la crise de Minifundios, une autre crise provoquée par les problèmes existants entre les deux institutions impliquées dans le projet: le PSA et Minifundios. Cette crise a provoqué une scission à l'intérieur du projet. Il y a création de deux coopératives selon les affinités entre producteurs. Le problème est que cette scission est accentuée par les institutions. Il y a des différences entre coordinateurs et techniciens du PSA et du INTA, et il est demandé aux producteurs de décider avec qui ils veulent travailler; soit avec l'UM soit avec l'INTA. COPROSUBA, avec une majorité d'associés boliviens, a décidé de continuer à travailler avec le PSA. Ultérieurement s'est fondé COPROVIPA, coopérative constituée de la plupart de producteurs créoles et qui reste plus liée à l'INTA.

Un changement s'est donc produit dans la population protagoniste du projet par son ouverture aux producteurs créoles, et non pas restreinte aux boliviens, comme initialement prévu. Toutefois, cela ne se traduit pas par une intégration de ces producteurs. Les groupes de travail isolés qui se constituent sont isolés: les créoles d'un côté et les boliviens de l'autre. L'objectif d'intégration n'est pas acquis. On peut alors questionner la façon d'agir des institutions dans cette situation.

Dans le cas de **Tucumán**, on doit ajouter la crise vécue par le secteur de la canne à sucre. Le prix de la canne à sucre commence sa chute en 1991 et s'accroît en 1993. La chute ne s'arrête pas. La tonne de canne se paie 13\$ en 1995, 10\$ en 1998 et 6\$ en 2000. Le prix varie en fonction du prix du sucre et du rendement en sucre de la canne: le kilo de sucre (prix d'usine) coûtait environ 0,35 à 0,40\$ en 1996, il est descendu de 0,21 à 0,24\$ en 2000. Cette remarquable chute des prix, imprévisible et sans aucune possibilité de contrôle de la part ni des techniciens ni de producteurs, a provoqué un changement radical dans l'orientation du projet. Au début, il était essentiellement destiné à l'amélioration de la productivité de la canne à sucre et de sa commercialisation. Puis, des solutions ont été recherchées du côté de l'agro-industrie (transformation de la canne à sucre pour l'obtention du miel).

Les changements concernant l'organisation, n'ont pas été appréciés comme dans les autres projets. C'est peut être du aussi à un degré d'organisation moins prononcé dans ce projet par rapport aux autres. Il existe des groupements de producteurs, mais pas de structure qui les englobe.

IV - Evaluation de l'appui aux organisations

On va évaluer l'appui effectué aux organisations en tenant compte des conclusions des rencontres d'organisations paysannes qui a eu lieu à Mèze (France), en 1995, organisé par le Cirad-Tera. L'appui aux organisations pour le renforcement de leur capacité d'action pourrait donc obéir aux principes suivants:

1. Concevoir l'appui comme un accompagnement et l'inscrire dans la durée

Eviter le paternalisme et l'assistanat est fondamental pour obtenir des organisations de producteurs indépendantes. Cette façon d'agir fait partie de la méthodologie de travail de l'Unité de Minifundios, si bien que l'on observe que dans les moments de crise quelques techniciens occupent des fonctions qui répondent plus au besoin de résoudre des problèmes à court terme (par exemple vente d'un certain produit, très nécessaire pour une famille avec des difficultés économiques) qu'aux objectifs de renforcement de l'autonomie des producteurs.

Concernant la durabilité de l'accompagnement, l'INTA est la seule institution argentine qui possède des structures établies dans tout le territoire. Les autres programmes dirigés aux petits producteurs soit présentent un intérêt politique (Plan Caprino de Santiago del Estero, Plan Caprino de San Luis), soit n'ont pas la structure de terrain de l'INTA (comme le PSA).

2. Inscrire l'appui dans une perspective de renforcement de l'autonomie intellectuelle et financière des organisations paysannes

L'autonomie financière des organisations étudiées n'a pas été obtenue jusqu'au aujourd'hui, mais les organisations ont contribué à leur autonomie intellectuelle, comme l'accès des paysannes à la formation et à l'information. L'un des aspects qui montre l'autonomie de ces organisations c'est qu'elles sont en train de prendre l'initiative de présenter leurs propres projets pour obtenir des appuis extérieurs, comme les crédits du PSA, les Plans "Trabajar" (Travailler).

3. Promouvoir des échanges entre organisations paysannes et les doter des moyens pour une capitalisation de leurs expériences

L'exemple qui montre le plus clairement l'importance des échanges est une expérience à Santiago del Estero. L'équipe technique avait proposé pendant trois ans une culture de luzerne et aucun producteur ne l'avait mis en pratique. Après avoir eu une rencontre avec des paysans qui en avaient fait l'expérience, il y a eu trois groupes de producteurs qui ont décidé de le faire, et ultérieurement se sont ajoutés d'autres intéressés.

Le besoin d'échanges apparaît également dans le livre "INTERCAMBIOS: Los intercambios campesinos...Más allá de las fronteras...Seamos futuristas" (HOCDE, 2000). Le document s'est focalisé sur les échanges entre paysans expérimentateurs d'Amérique Centrale, mais il présente aussi des résultats en commun des échanges entre les petits producteurs de l'Unité de Minifundios. Il est ressorti plusieurs bénéfices de ces échanges :

- **La reconnaissance de leurs propres potentialités** : Etre reconnu des autres pour ce qu'ils font, les valorise. C'est reconnaître leur existence, ses capacités et ses limites. Dans ce sens, les productrices de Mendoza sont les plus actives, puisqu'elles reçoivent tous les ans 3-4 groupes de femmes, auxquels elles donnent une formation technique et administrative. En connaissant d'autres réalités les paysannes ont des nouveaux points de référence. Le président de la coopérative COPROVIPA pense que "Les voyages servent également pour valoriser la zone, parce que l'on voit que d'autres dans des situations plus difficiles vont mieux".
- **Les compromis** : Les producteurs acquièrent des compromis au moment de sortir de leur zone pour une rencontre. Ils se sentent des vrais ambassadeurs de leur région.
- **La rupture de l'isolement** : De nombreux producteurs nous ont dit qu'avant de faire partie des projets leur vie était "être enfermé dans les champs". Faire partie de ces projets et l'échange avec d'autres producteurs a contribué à la rupture de leur isolement et connaître d'autres réalités ;
- **L'accroissement de leur auto valorisation et de l'envie de se surpasser est l'un des effets les plus remarquables**. Connaître les expériences des autres et partager avec d'autres leurs propres expériences constitue un stimulant pour leurs efforts et renforce la confiance des paysannes. Valoriser leur savoir-faire, c'est reconnaître leur existence.
- **Affiner leur vision du futur et celui du projet** : Les producteurs avec le plus d'expérience peuvent indiquer aux autres quelle est la trajectoire qu'ils ont suivie et quels sont les résultats obtenus.

Les témoignages des producteurs montrent que les échanges sont une des activités des projets les plus valorisées et que leurs effets sont positifs autant comme producteur que comme personne. Par exemple, dans le bilan de la Coopérative COPROSUBA, il ressort que les échanges avec d'autres organisations de producteurs représentent "l'une des meilleurs expériences de formation en association, et sont très enrichissants du point de vue personnel". Ces projets ont démontré les avantages des échanges entre paysannes. On croit qu'il s'agit d'une ligne de travail à maintenir et à renforcer, qui doit devenir une option stratégique dans le travail futur avec les petits producteurs.

V - Le rôle du technicien

Les agents de développement constituent l'**interface** entre un projet et ses destinataires (Olivier de Sardan & Paquot, 1991). C'est à travers eux que les institutions de développement se dirigent aux destinataires des projets. Ce sont eux qui doivent transmettre le message technique ou, de façon plus générale, qui sont chargés de sensibiliser ou de conscientiser les communautés paysannes.

En général, dans la littérature consacrée au développement, tout se passe comme si ces agents de développement devaient être transparents : c'est n'être qu'une courroie de transmission. Mais la position de ces acteurs est centrale. Elle est à la fois un révélateur des difficultés de mise en pratique des opérations de développement et un lieu stratégique pour remédier à un certain nombre de ces difficultés. L'analyse des projets de Minifundios nous a permis de constater plusieurs éléments dans ce domaine:

1. L'importance de la formation

Due à cette position d'interface, les agents de développement ont une double fonction de porte-parole des savoirs techniques et scientifiques et de médiateur entre ces savoirs et les savoirs populaires. Il est vrai que la compétence technique leur donne une compétence sur le terrain, mais la médiation est aussi une compétence indispensable à acquérir.

L'importance de la formation du technicien est soulignée par le coordinateur de l'Unité de Minifundios. Elle a été fondamentale pour corriger des attitudes paternalistes ou autoritaires. Elle avait une forte composante technique, et peu d'orientation vers la participation et le travail avec la population.

La capacité de sélection de personnel de la part de l'UM a été limitée : seulement 50 techniciens sur 200 participants, ont été sélectionnés et formés. Les autres techniciens provenaient de l'INTA. Avec quelques-uns de ces derniers on a observé que même si leur vision était positive pour le développement, leur formation pouvait être un frein pour le travail avec les groupes. Même si les ressources humaines n'étaient pas les plus adéquates, l'objectif a été d'initier une perspective de travail, pour pouvoir ensuite corriger les problèmes éventuels pendant le développement des projets. Concernant la formation strictement technique, des problèmes ont été observés, spécialement dans l'axe de la commercialisation.

2. L'isolement des techniciens des projets

Le responsable des projets peut se trouver très isolé dans cette position d'intermédiation. Dans les projets analysés, ce problème d'isolement peut avoir des motifs différents.

Le manque de reconnaissance de l'INTA à leur travail, ce qui se traduit par un manque de collaboration de l'institution, d'autres tâches étant privilégiées. A l'intérieur de l'INTA a existé et il existe toujours un débat à savoir si l'axe de travail que l'on doit privilégier: s'il doit être la recherche ou l'extension.

Comme l'affirme le coordinateur de l'Unité de Minifundios "à l'intérieur de l'institution il y a beaucoup de gens, qui peuvent arriver à des postes de responsabilité, qui dit que l'INTA doit être INTA et pas INDA".

Le manque de contact avec l'Unité de Coordination : le coordinateur considère que "jusqu'à l'année 97 la présence de la Coordination était très importante. A partir de ce moment elle a commencé à diminuer, jusqu'à être pratiquement inexistante les dernières années." Cet éloignement de la Coordination des projets est une autre conséquence de la mauvaise situation économique de l'Unité: "on a concentré nos efforts à chercher des ressources et pas au suivi des projets parce qu'il n'y avait pas d'autre issue".

3. L'identification des techniciens avec les producteurs

L'un des problèmes qui peut apparaître est que les agents maintiennent une certaine distance sociale avec les paysannes. Et cette attitude peut provoquer des tensions. Dans les projets étudiés, ce problème n'a pas été apprécié. La plupart des producteurs manifestent avoir une relation de confiance avec les techniciens. Et ces derniers nous montrent une identification très forte avec les producteurs et leurs problématiques.

Mais cette identification peut impliquer, dans certains cas, que le technicien confond son rôle avec celui du producteur. On a vu comment quelques techniciens prenaient partie dans la vente de produits, leur conditionnement... Cela pourrait être dû à la situation de crise que vivent les projets, pour lesquelles l'urgence de trouver des solutions est plus grande. L'isolement de certains techniciens est un facteur déterminant dans l'excès d'approximation aux producteurs. Aussi bien le manque de formation que l'isolement de certains techniciens contribuent à ce que ceux-ci agissent de façon unilatérale, en prenant des décisions qui ne sont pas toujours les plus adéquates. On doit prendre en compte que ce ne sont pas simplement les savoirs qui se confrontent autour d'une opération de développement, ce sont aussi les comportements, les pratiques, les intérêts...c'est à dire des acteurs sociaux, avec leurs logiques respectives. Et sous quelques conditions la logique peut obéir à des critères plus personnels qu'à ceux énoncés par les méthodologies de travail.

VI - La commercialisation de la production par les OP

1. Les forces des petits producteurs

A. La valorisation du produit

Les producteurs sont actuellement conscients de la valeur commerciale de leurs productions et ils identifient les conditions qu'ils doivent remplir pour pouvoir avoir un bon prix de vente: période de vente, qualité du produit, volume de vente (seulement possible en groupe). Ce fait est plus significatif dans les projets où l'effort en formation a été plus grand, comme à Mendoza, Santiago del Estero et Colorado. Ce changement a une grande importance si l'on prend en compte qu'historiquement et jusqu'à aujourd'hui, les petits producteurs vendent "en tranquera", c'est-à-dire que l'acheteur arrive jusqu'aux champs avec une offre de prix et une demande de qualité prédéterminée. Ceci a provoqué une dépendance très forte du petit producteur : il ne peut pas construire sa propre stratégie de vente. Ainsi, beaucoup de petits producteurs n'ont pas vécu l'expérience de commercialiser directement. Ils l'ont probablement perçu comme un très grand défi.

B. Connaissance et représentation des marchés.

Les producteurs ont valorisé leur production et ils ont alors été conscients de la possibilité d'améliorer la vente. Ils ont donc commencé à chercher des marchés :

- Les producteurs de miel de canne présents dans des expositions ;
- Les producteurs de Santiago del Estero à Las Termas ;
- Les producteurs de San Luis à Mar del Plata ;
- Les producteurs d'oignons de Rio Colorado avec l'essai de différenciation de son produit.

En conséquence, ils ont concrétisé leur représentation du marché, ses exigences et ses opportunités. Ils commencent à avoir de l'expérience en commercialisation à petite échelle. Les producteurs ne réagissent pas selon une logique économique mais selon une logique familiale de subsistance. Ils sont donc passés d'une attitude fondamentalement défensive face au reste des acteurs de la filière, à essayer d'obtenir le plus grand bénéfice possible. Ces expériences ont pu se produire grâce à leur organisation de producteurs associés et non pas de façon individuelle.

2. Les faiblesses des petits producteurs

Selon l'avis des techniciens et de la plupart des producteurs, actuellement le problème de commercialisation constitue la limite la plus importante de l'ensemble des projets. Les problèmes les plus remarquables sont :

A. Le manque d'organisation pour la vente

Il a été détecté dans les projets de production caprine (Santiago del Estero et San Luis) et de miel de canne à sucre (Tucumán). Les enquêtes effectuées auprès des producteurs caprins révèlent que plusieurs problèmes freinent l'organisation pour la vente. Les problèmes économiques sont exprimés par la plupart des producteurs. La précarité économique des petits producteurs entraîne une volonté d'assurer la vente, même à un très bas prix : "je vends à ce prix souvent par besoin". Ils craignent que, s'ils exigent un prix plus haut, l'intermédiaire ne va pas acheter et en conséquence ils vont perdre l'opportunité de vente. Ils préfèrent profiter du moment, parce qu'ils ne savent pas quand ils auront la prochaine occasion de vente et ils ne sont pas sûrs de pouvoir maintenir l'état des animaux jusqu'au ce moment. La plupart des producteurs expriment que pour maintenir un reproducteur, il est nécessaire de contrôler les accouchements et qu'économiquement ils ne peuvent pas assumer à la fois les dépenses en installation et pour la nourriture.

Actuellement il n'y a que deux groupes de Santiago del Estero qui ont des reproducteurs. Dans un des groupes les reproducteurs ne proviennent pas de l'INTA, mais d'un Plan Provincial; ils ont été donnés à un producteur et il existe des problèmes de gestion de son utilisation par le groupe. Dans l'autre cas, il n'y a qu'un producteur qui fait l'expérience. A San Luis il n'y en a aucun.

Il y a souvent une méfiance dans l'organisation: c'est la seconde réponse plus commune des producteurs. Ils disent qu'ils ne savent pas si l'ensemble des producteurs va pouvoir accomplir l'objectif d'une certaine production. Et par ailleurs, ils craignent que certains producteurs par nécessité, vendent en dehors de l'organisation.

La crainte de la concurrence est une autre problème. Il existe une minorité de producteurs qui craint la concurrence de producteurs qui n'appartiennent pas au projet. De plus, d'autres priorités peuvent être prises par le groupe. Un groupe de Santiago del Estero manifeste qu'actuellement ils sont plus préoccupés par agrandir le troupeaux que par la vente.

Dans le cas des producteurs de Tucuman, le manque d'organisation pour la vente fait partie du manque général de coordination entre les groupes. Et cela est une conséquence de l'absence d'initiatives de la part des techniciens pour la cohésion entre groupes.

B. La difficile concertation interne des organisations

Au sein des organisations, il existe un **problème de concertation entre les actions individuelles et les actions collectives**. On a auparavant évoqué le problème de gestion interne que la pluriactivité provoque. Dans le cas des organisations les plus consolidées, ce problème devient plus explicite.

A la Coopérative de Mendoza la vente de confitures ne se fait pas exclusivement dans la structure de la coopérative. Les productrices poursuivent la vente directe, parce que la coopérative n'est pas encore rentable. Le technicien considère que l'on permet cette situation pour la survivance du projet et que le pourcentage de vente particulier est limité à 30% du total. Mais on ne connaît pas exactement les quantités vendues par les associés de façon stricte. Elles sont faites sans déclaration, et dans les entretiens on parle de 300\$, 800\$, 2000\$ par mois. Cette situation ne va pas pouvoir se maintenir longtemps, puisque le besoin de recevoir des bénéfices de la coopérative est manifestée par l'ensemble d'associés.

D'un autre côté, dans les entretiens, la grande majorité des productrices questionne, de façon plus ou moins directe, les décisions commerciales du gérant de la Coopérative. Elles ne comprennent pas le

manque de rentabilité de celle-ci, au moment où la production a augmenté significativement et où elles ont fait des ventes. Il existe une sensation de manque de transparence dans l'information aux associés, ajouté à leur silence pendant les assemblées. Et cela interfère négativement dans l'identification des productrices avec la Coopérative, de façon indépendante à leur identification avec le projet.

Dans le cas du projet de Villarino-Patagones, la commercialisation des oignons pourrait s'améliorer si les deux coopératives se mettaient d'accord dans l'utilisation commune de l'hangar d'emballage, propriété d'une des Coopératives (COPROSUBA¹⁷). C'était l'une des propositions du stagiaire du CNEARC, Fabien N'Guyen (N'guyen, 2000). Encore aujourd'hui, elle est en cours d'analyse, mais il semble que les intérêts de la part de COPROVIPA sont plus importants que ceux de COPROSUBA¹⁸.

3. Les opportunités de l'environnement

A. L'apparition d'institutions de défense des intérêts des petits producteurs

Plusieurs institutions ont émergées :

- La "Mesa Nacional d'Organisations de Producteurs Familiales", constituée en 1994, qui regroupe des organisations provinciales, coopératives et associations locales de tout le pays.
- La "Mesa Cabriterá Provincial", créée avec l'objectif de résoudre les problèmes de commercialisation de la production caprine de Santiago del Estero.

B. Le rôle de l'INTA

Au sein de l'INTA a toujours existé le débat à propos de la pertinence de considération des aspects commerciaux. A l'heure actuelle sont engagées quelques actions de marketing. Cependant, il n'existe pas une ligne d'action concrète à l'intérieur de l'institution, représentée par une équipe de travail. Toutes les activités sont le résultat d'initiatives individuelles de quelques techniciens de projet ou, dans quelques cas, de l'équipe locale. La préoccupation par résoudre la commercialisation des différentes productions ne surgit pas depuis le moment de la conception du projet. Comme argumente un technicien de l'INTA: "Au moment de la formulation des projets apparaissent comme plus urgents les changements structurels, concernant l'organisation et la production, pour obtenir au plus vite un impact dans l'exploitation".

Les raisons pourraient être :

- **La formation des techniciens** : elle a une orientation plus productiviste ;
- **Le manque de structures d'appui en marketing au sein de l'INTA**. Il n'existe pas un service d'assistance en commercialisation. Ceci peut s'expliquer par la non disponibilité de ressources, mais aussi par l'absence de conscientisation sur l'importance de la considération de cet aspect : ceci n'est pas considéré comme action prioritaire.

D'un autre côté, les travaux de recherche commerciale des stagiaires français, effectués dans le cadre de la collaboration INTA-CIRAD, ont amélioré l'information sur les aspects commerciaux. Mais leur utilisation pouvait s'améliorer sur quelques aspects :

- **La transmission des résultats aux différents acteurs du projet**: par exemple, les productrices de Mendoza réclament les résultats du travail. Et le technicien de Santiago del Estero n'a pas encore une copie en espagnol de l'étude, même si les producteurs ont reçu l'information. Ces résultats pouvaient également être utilisés dans d'autres projets. Les résultats de l'étude de Santiago del Estero pouvaient arriver aux producteurs de Ayacucho-Belgrano, par exemple, puisqu'ils ont la même production.
- **L'utilisation de ces travaux dans des gestions avec des organismes** locaux, régionaux, nationaux et internationaux qui peuvent aider politiquement et économiquement ces producteurs.

¹⁷ Elle ne utilise pas l'hangar d'emballage parce qu'elle a besoin de plus grands volumes de production et de trouver un marché.

¹⁸ La proposition est que les deux coopératives partagent la salle et en contrepartie COPROVIPA cède l'utilisation de la salle d'extraction de miel.

4. Une contrainte de l'environnement : le manque d'initiatives publiques

...sur la protection des petits producteurs.

L'Etat n'a pas pris de mesures spécifiques de régulation et de protection pour la couche socio-économique des petits producteurs. Une conséquence du manque d'institutions qui défendent les petits producteurs est qu'ils n'ont pas une garantie d'encaissement. Ce problème s'est présenté à Mendoza, l'année dernière.

Selon les prévisions de la gérante de la coopérative de Mendoza, l'année 2000 allait être la première année excédentaire pour les productrices. Le revenu allait être de 500\$ /productrice. Ces ventes étaient faites, mais les distributrices se sont déclarées insolvable, et elles n'ont pas effectué les paiements prévus.

... sur des normes adaptées aux petits producteurs et à l'agroindustrie artisanale.

Ce manque implique que les petits producteurs doivent s'ajuster aux normes créées pour les petites et moyennes entreprises, ce qui est presque impossible pour eux.

... sur l'accès aux crédits pour les petits producteurs.

C'est à dire, des crédits adaptés aux caractéristiques des petits producteurs.

5. Les différentes attitudes des producteurs face aux innovations en commercialisation

L'attitude des producteurs face aux changements dans leurs systèmes de production et à assumer un risque commercial n'est pas uniforme. Comme la typologie de Rogers l'établit (Rogers, 1983, cité par Chignier, 1999), si l'on classe les individus "adopteurs d'une innovation" en fonction de leur vitesse d'adoption, on peut distinguer entre:

- Les "innovateurs", qui assument le risque d'adopter une innovation très rapidement ;
- Les "adoptants précoces", qui adoptent rapidement les innovations, mais avec une certaine prudence ;
- La "majorité précoce", son comportement est déterminé par l'information disponible sur l'innovation ;
- La "majorité tardive", qui détermine son compromis en fonction de la décision des autres ;
- Les "retardataires", qui vivent le changement comme une évolution menaçante.

Les "innovateurs" et "adoptants précoces" sont ceux qui dans les enquêtes montrent une attitude de recherche continue d'alternatives productives. Ceux qui font partie de la "majorité précoce" sont les producteurs qui ne présentent pas des initiatives propres, mais qui visualisent les freins pour l'amélioration de la commercialisation.

Les enquêtes de Santiago del Estero montrent une mentalité plus conservatrice des producteurs : "Ce qui manque au projet est la vente organisée pour améliorer le prix des chevreaux" ; "Il manque un technicien qui s'occupe exclusivement de la commercialisation" ; "On ne progresse pas économiquement parce qu'il manque: véhicule, marché, communication". Ils appartiennent aux catégories "majorité tardive", voire "retardataires", et ils ne visualisent pas de possibilités de vente : "On ne peut pas améliorer la vente, elle dépend des maquignons", c'est l'affirmation de quelques producteurs de Santiago del Estero.

En conclusion, on peut affirmer que pendant ces moments la présence de personnes plus réticentes aux changements est minoritaire, et elle ne constitue pas une limite décisive pour les projets. Après la crise économique qui affecte l'UM, l'objectif est d'ajuster les ressources. Et l'UM commence à développer une tendance à appuyer fondamentalement les groupes les plus innovateurs.

VII - Les organisations protagonistes des projets sont-elles efficaces ?

On conclut ce chapitre en se référant au **niveau d'efficacité** (Cf. Chapitre 1) atteint par les organisations analysées.

Si l'on considère les modèles systémiques, où l'efficacité se mesure par rapport à la cohérence interne et à la capacité de survie dans un environnement instable, ces organisations peuvent alors être qualifiées comme efficaces.

Si l'on prend en compte les modèles «à composantes stratégiques», on peut également considérer que les organisations sont efficaces puisqu'elles permettent un «niveau minimal de satisfaction des besoins» qui leur donne une raison suffisante d'exister.

Enfin, si on évalue l'efficacité des organisations selon les objectifs atteints, on peut affirmer que ces dernières sont parvenues à accroître le niveau de revenus des producteurs et à améliorer leurs conditions générales de vie. Cependant les organisations elles mêmes n'étant pas rentables (excepté la Coopérative de Mendoza), une attention spéciale doit être accordée à l'amélioration des systèmes de commercialisation.

Conclusion

L'analyse des projets montre qu'ils ont été de vrais initiateurs d'un processus de développement local, et, que l'intégration socio-économique des familles de petits producteurs a énormément avancé.

Les organisations constituent l'élément clé dans le démarrage de ce processus. Seule **l'organisation peut faire fonctionner la dialectique besoins sociaux et résultats technico-économiques**, inhérente aux systèmes productifs minifundistes argentins. Et c'est le fonctionnement de cette dialectique qui fait le développement. Elles sont la condition pour le transfert de technologie, la valorisation des productions et donc pour l'augmentation des revenus des petits producteurs. Cet aspect doit être, à notre avis, spécialement remarqué, compte tenu de la vision, très commune, de ces producteurs comme des marginaux du point de vue productif.

Mais en plus de «**moyens**» de développement, les organisations sont «**facteurs**» de développement, puisque au sein d'elles des innovations sociales se sont produites. On peut remarquer parmi ces innovations l'acquisition de la part des producteurs d'une conscience d'existence en tant qu'acteurs de développement.

Un élément fondamental pour la durabilité de ce processus, peut-être plus important que les innovations techniques elles-mêmes, est le début de l'établissement d'une **culture_d'organisation** : les producteurs sont persuadés de la continuation des organisations comme le seul moyen de continuer à exister comme des producteurs.

La crise vécue s'est montrée comme un **indicateur de la capacité de survie de ces organisations**. Il y a eu une sélection dans le nombre d'associés, mais parallèlement des changements dans la gestion des organisations se sont produits. Ceci nous permet d'affirmer que ces organisations se sont renforcées, et en conséquence, leur indépendance est plus importante, paradoxalement, maintenant qu'avant la crise. Or, les différences entre producteurs appartenant à une même organisation s'accroissent, parce que les innovations induites par la crise sont assimilées plus rapidement par certains producteurs que par autres. La question qui se pose alors est le rôle que doit jouer le technicien à ce moment là.

De plus, il existe d'autres éléments qui contribuent à cette durabilité :

- **L'ouverture de ces organisations à l'extérieur** : l'avancement commun le plus important, a été la prise de conscience des producteurs de leurs possibilités de vente. L'intégration des organisations dans le marché diffère, mais elles envisagent toutes la commercialisation de leurs productions.
- **Durabilité financière** : c'est la Coopérative de Mendoza qui l'a acquis de façon la plus claire. Mais, pour les autres organisations, c'est un objectif prioritaire à moyen terme.

D'un autre côté, jusqu'à maintenant, un élément fondamental pour la durabilité des projets a été la forte implication des producteurs et des techniciens dans les projets. Mais ce degré de compromis des techniciens, même dans les conditions les plus difficiles, n'est plus possible. C'est pour ça qu'il reste à voir la réaction des organisations au nouveau cadre de travail à établir.

En plus, on a constaté que les deux objectifs nécessaires pour la durabilité des organisations, démocratie interne et efficacité, peuvent être incompatibles, puisque au nom de l'efficacité on peut prendre des décisions qui risquent de ne pas être partagées par l'ensemble des adhérents. C'est un autre élément de débat qui reste ouvert.

Propositions

• La possibilité de suivre une stratégie de qualité du produit

Même si l'on peut affirmer que les résultats «sociaux» expliquent dans une grande mesure la maintenance initiale des organisations, la majorité des producteurs actuellement attendent la rentabilité des organisations, ce qui passe nécessairement par la commercialisation de la production.

Le pas suivant dans la valorisation des produits déjà acquis dans le cadre des projets pourrait être leur différenciation par la qualité. De cette façon on aurait à disposition des distributeurs et des consommateurs un produit perçu comme différent d'autres, dans ce cas de par sa qualité, ce qui lui donnerait un avantage compétitif (Lagrange, 1995).

Ils existent différentes stratégies de qualité possibles :

- L'instauration d'une marque spécifique : ceci présente l'avantage de ne pas impliquer des changements dans les systèmes de production, mais il s'agit d'une valorisation générique d'une production, pas liée au lieu d'origine.
- La valorisation des procédures de transformation : ceci implique le scrupuleux respect de la réglementation existante, et, au moins à court terme, il ne semble pas réalisable.
- La valorisation du lieu de production : on valorise le lieu d'origine des produits, leur terroir et tout ce qu'il transmette (Maizi et al, 1998).

Cette dernière option semble la plus indiquée pour les petits producteurs, étant donné qu'ils ont des productions (si l'on excepte celles des oignons du Valle del Río Colorado) qui ont une image très marquée de produit artisanal, de grande tradition dans leurs régions respectives. En raison également des caractéristiques de leurs systèmes de production, et, finalement, parce- que c'est l'option où le producteur est aussi protagoniste.

Le démarrage de cette stratégie pourrait être l'établissement de certificats de dénomination d'origine (ce qui en France s'appelle les «AOC»¹⁹). Pour cela, quatre étapes sont nécessaires (Ayats et al, 1994) :

- La création de groupes, avec l'objectif de faciliter la compréhension d'une situation de complémentarité plutôt que de concurrence entre producteurs.
- La création d'une image de terroir et possession d'un logo (comme les producteurs de Mendoza et Santiago del Estero ont déjà). Mais ce n'est pas suffisant : "le concept de terroir implique l'existence d'un réseau économique et social. Il s'agit d'établir des liens de solidarité, pas de créer des ghettos de producteurs. Ignorer ceux qui partagent un même terroir est un erreur stratégique" (AYATS et al., 1994).
- Avoir des collaborateurs : les producteurs ne peuvent pas travailler seuls, ils ont besoin de lier leurs stratégies à celles d'autres acteurs. Par exemple, pour la création d'un certificat de dénomination d'origine, il faut coordonner des actions avec le reste des acteurs du secteur, pour pouvoir arriver aux consommateurs.
- Définir les actions : comme l'éventail d'initiatives est très ample, il faut coordonner les actions de l'ensemble des acteurs, pour arriver aux objectifs communs.

¹⁹ Appellation d'Origine Contrôlée.

De nouveau, les OP ont un rôle d'importance, dans ce cas, dans la mise en œuvre d'une stratégie de qualité (voir aussi l'ouvrage «Méthodologie d'innovation commerciale» (Briz, 2000)) Mais le rôle d'autres institutions s'avère également fondamental comme :

- Les municipalités, chargées de donner aux acteurs les moyens pour agir ;
- Les institutions étatiques (comme le SENASA, SAGPyA...) qui permettent contrôler l'authenticité des informations données aux consommateurs, et coordonnent les actions avec l'INTA ;
- Les législations provinciales et nationales qui appuient le secteur minifundiste ;
- Les nouvelles institutions qui peuvent être créées et qui regroupent des structures déjà existantes autour d'une même stratégie de qualité.

• Un nouveau cadre de travail

D'autre part, nous pouvons noter d'autres éléments critiques pour une durabilité des organisations. Comme éléments internes, de gestion, il existe:

- des problèmes de communication, liés au manque de formation des adhérents des organisations.
- des problèmes d'assignation de ressources, liés à la pluriactivité des organisations.

Comme éléments externes, la durabilité de ces organisations est liée fondamentalement à l'accès à l'information et au crédit. Ce sont les deux fonctions majeures à développer.

L'expérience montre que pour les paysans en situation de précarité, il semble inutile d'isoler les aspects commerciaux des aspects économique-productifs dans la conception du travail. Le futur cadre de travail doit s'appuyer sur la notion de réseau socio-technique (Callon et Latour, 1989, cités par Lafaye, 1996). Ce concept pointe l'hétérogénéité des ressources et des relations nécessaires à la production d'innovations. Il ne s'agit plus d'une simple diffusion de connaissances.

Dans notre cadre d'étude, il serait intéressant que ce réseau s'étaye sur différents points. La coordination interinstitutionnelle permettrait d'atteindre deux objectifs : une meilleure efficacité dans l'utilisation de ressources et la couverture des axes de travail négligés. L'INTA, en raison de l'importance de sa structure, peut jouer un rôle central. Cette coordination devrait aussi se matérialiser au niveau des organisations. Des circuits de communication peuvent s'établir entre elles.

Dans l'interface organisations- environnement, les **agents de développement** sont importants et peuvent appartenir à différentes institutions, mais qui auraient avec ces organisations des rapports contractuels. Il ne s'agit plus de travailler "pour" les organisations, mais "avec" les organisations.

Finalement, le **rôle de l'état** s'avère indispensable, pour la mise en place de politiques de promotion et de protection des petits producteurs. Ceci induit l'existence de cadres juridiques adaptés, de programmes de crédit favorables, etc... La décentralisation ne signifie pas une fragmentation de conduites (comme l'on a vu en Argentine), mais une assignation de responsabilités à des institutions différentes et suppose de renforcer les mécanismes de coordination.

Dans tous les cas, il est important que ce soient surtout les organisations qui doivent se renforcer au lieu des institutions, si l'on tient à la durabilité du processus.

Références bibliographiques

1. **ACDI**, 2001. *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*. <URL : <http://www.acdi-cida.gc.ca>.>
2. **Ayats et al.**, 1994. *Produits fermiers : des démarches collectives de développement*. Ed. Adir., Paris, 224 p.
3. **Albaladejo, C. et al.**, 1995. *La question foncière dans l'évolution et les perspectives de la petite agriculture en Argentine*. In : *Terre, terroir, territoire. Les tensions foncières*. Ed. ORSTOM. Paris, pp225-255.
4. **Aparicio, S.**, 1997. *Argentina : el impacto de la integración de mercados sobre la pequeña agricultura argentina*. Ed. CEPAL. Santiago de Chile
5. **Bessaoud, O.**, 2001. *Institutions et organisations du développement rural en Méditerranée*. CIHEAM-IAM. Montpellier, 12p.
6. **Bertin, L.**, 1997. *Diagnostic et proposition d'amélioration de la production de miel de canne de la province de Tucumán, Argentine*. Mémoire du DIAT. CNEARC, 75 p.
7. **Bertrand, J-P. et Hillcoat, G.**, 1995. *Les agricultures brésilienne et argentine face au MERCOSUR et aux politiques d'ajustement*. In : *Les paysans peuvent-ils nourrir le Tiers Monde ?*. Publications de la Sorbonne. Paris, pp.69-79.
8. **Biaggi, C.**, 1998. *Las mujeres rurales pobres y los cultivos agroindustriales*. Buenos Aires, 12 pp.
9. **Bosc, P.M. et Jamin J-Y.**, 1995. *Diffusion des techniques : Conditions d'adoption et effets des innovations*. In *Innovation et sociétés, vol II : Les diversités de l'innovation*. CIRAD. Montpellier, pp 151-179.
10. **Bosc P.**, 2001. *The Role of Rural Producers Organisations in the World Bank Rural Development Strategy*. Ed. CIRA-Tera, 22 p.
11. **Briz, J.**, 2000. *Analyse comparée des systèmes de vulgarisation*. CIHEAM-IAM. Montpellier, 31p.
12. **Campagne, P.**, 1998. *Globalisation, Systèmes Agro-alimentaires et Paysanneries*. Ed. CIHEAM /IAM. Montpellier.
13. **Campagne, P.**, 1999. *Analyse diagnostic d'une zone rurale*. IAMM. Montpellier, 382p.
14. **Campagne, P. et Garrabe, M.**, 1999. *Durabilité socio-économique des processus de développement local*. CIHEAM. Montpellier. 4 p.
15. **Campagne, P.**, 2000. *Mondialisation, agricultures familiales et espaces ruraux*. CIHEAM-IAM. Montpellier.
16. **Catalano, J. et al.**, 1998. *Informe 1998, Unidad de planes y proyectos para productores minifundistas*. Ed. INTA. Buenos Aires. 98 pp.
17. **Cazenave, H-W.**, 1995. *Mais qui sommes-nous donc ?*. Vivant Univers, n°415, Bimestriel, pp. 22-27.
18. **CEPAL**, 2001. *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe para el año 2000*. Document interne de travail. Santiago de Chile, 4 p.
19. **Colin, J.**, 1990. *Regard sur l'institutionnalisme américain*. *Cahier Sciences Humaines*, n° 26, pp. 365-377.
20. **Commission de Brundtland**, 1997. *Notre avenir à tous*. Rapport 1988. ACIDI.
21. **Courlet, C. et Soulage, B.**, 1994. *Industrie, territoires et politiques publiques*. Ed. l'Harmattan, Logiques économiques, pp. 13-32.

22. **Crozier, M et Friedberg, E.,** 1977. *L'acteur et le système*. Ed. Seuil, pp. 9-127.
23. **Chignier, C.,** 1999. *Elaboration d'une stratégie commerciale «chevreau » pour des producteurs caprins de Santiago del Estero* (Argentine). Mémoire du Master of Science. CNEARC, 340p.
24. **Del Pozo, E.,** 1998. *Organisations paysannes et indigènes en Amérique latine*. Ed. FPH. Paris, 171 p.
25. **DEMETER,** 2000, 1999. *Economie et stratégies agricoles*. Ed. Armand Colin/HER. Paris, 285 p.
26. **Echanique, J.,** 1999. *Tendencias y papel de la tecnología en la agricultura familiar del Cono Sur*. Ed. CEPAL. Santiago de Chile, pp. 1-17.
27. **Favereau, O.,** 1990. *L'économie des conventions : son objet, sa contribution à la science économique*. Revue Problèmes économiques, n°2.167, 21 mars 1990, pp.15-20.
28. **Fourcade, C.,** 1996. *L'accès des petites entreprises aux technologies adaptées au développement : le rôle des systèmes productifs localisés*. Ed. l'Harmattan, Logiques économiques, pp.255 -268.
29. **Garcia-Huidobro, R.,** 1998. *Antecedentes de la agricultura familiar del Mercosur y Chile*. Ed. CEPAL. Santiago de Chile, 11 p.
30. **Giberti, A.,** 2001. *Trabajo de Campo*. Ed. Ciccus. Buenos Aires, 220p.
31. **Haubert, M.,** 1997. *Organisation interne et fonctionnement des organisations paysannes*. In : *Etats désengagés, paysans engagés. Perspectives et nouveaux rôles des organisations paysannes en Afrique et en Amérique latine*. Compte rendu de l'atelier international de Mèze ». Ed. FPH. Paris, pp.17-21.
32. **Herzlich, G.,** 1997. L'Argentine, une stabilisation risquée. *Rev. Alternatives Economiques*, n° 147, pp. 42-45.
33. **Hocde, H et al.,** 2000. *Intercambios : Los Intercambios Campesinos..Más allá de las fronteras...seamos futuristas*. Ed. IICA / GTZ / CIRAD. San Salvador.
34. **Lacombe, P.,** 1997. *Organisations paysannes, mouvement paysanne et indigène, mouvement social*. In : *Etats désengagés, paysans engagés. Perspectives et nouveaux rôles des organisations paysannes en Afrique et en Amérique latine*. Compte rendu de l'atelier international de Mèze. Ed. FPH. Paris, pp. 129-150.
35. **Lafaye, C.,** 1996. *La sociologie des organisations*. Ed. Nathan. Paris. 127 p.
36. **Lagrange, L.,** 1995. *La commercialisation des produits agricoles et alimentaires*. Ed. Lavoisier TEC&DOC. Paris, 95p.
37. **Leplaideur, A. et Losch, B.** juin 1995. *Crises, ruptures et innovations : les acteurs face à l'enjeu institutionnel*. In : *Innovation et sociétés, vol II : Les diversités de l'innovation*. Cirad. Montpellier, pp. 53-63.
38. **Levesque, A.,** 1993. *Partenaires multiples et projet commun : comment réussir l'impossible*. Ed. l'Harmattan. Paris, 317 pp.
39. **Maizi, P. et al.,** 1998. *Dynamiques techniques et identités territoriales : agneaux, fromages et vins dans le Lot*. CNEARC Etudes et travaux n° 13, Montpellier, 86 p.
40. **Menard, C.,** 1997. *L'économie des organisations*. Repères. Ed. La Découverte. Paris, 125 p.
41. **Mesa Naciocional organizaciones de pequenos productores,** 2000. *Revue Tierra, trabajo y Justicia*. Buenos Aires, septembre, 4p.
42. **Mercoiret, M.R.,** 1994. *L'appui aux producteurs ruraux*. Ed. Karthala. Paris.
43. **Mercoiret, M.R., Bosc, P.M., Losch, B.,** 1996. *Les organisations paysannes face au désengagement de l'Etat*. CIRAD. Montpellier, 464p.

44. **Mercoiret, M.R.**, 1997. *Introduction à l'atelier de Mèze. In : Etats désengagés, paysans engagés. Perspectives et nouveaux rôles des organisations paysannes en Afrique et en Amérique latine.* Compte rendu de l'atelier international de Mèze. Ed. FPH. Paris, pp.17-21.
45. **Muchnik, J.**, 2001. *Analyse interne des organisations.* Document de travail. Montpellier, 4p.
46. **Naumann, M.**, 1985. *Propuestas de extensión para el desarrollo agropecuario.* INTA. Buenos Aires, 20p.
47. **N'Guyen, F.**, 2000. *Propositions de stratégies de commercialisation de petits producteurs d'oignons de la vallée du rio Colorado (Argentine).* Thèse de Master of Science. CNEARC, 231p.
48. **PNUD**, 1996. *Rapport mondial sur le développement humain 1996.* Ed. Economica. Paris
49. **Roura, H. et Cepeda H.**, 1999. *Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural.* Ed. ILPES. Santiago de Chile. 313 p.
50. **Olivier de Sardan, J-P. et Paquot, E.** , 1991. *D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs.* Ed. Focal Coop. Clamecy, 204p.
51. **SGAPyA**, 2000. *Los programas de desarrollo rural ejecutados en el ámbito de la SAGPyA.* Buenos Aires, 44 p.
52. **Tanzariello, A.**, 1987. *L'INTA régional dans la province de Misiones (Argentina) : recherche technologique et vulgarisation agricole et leur insertion dans le milieu.* MSc IAM, Montpellier, 212p.
53. **UNC-DEIE**, 1998. *Caracterización económica de la provincia de Mendoza. Ministerio de Economía de la provincia de Mendoza.* Mendoza.
54. **Yung, J-M, et Chaveau, J-P.**, 1995. *Débat introductif.* In : *Innovation et sociétés, vol II : Les diversités de l'innovation*, Cirad. Montpellier, pp 17-33.

Annexes

Annexe 1 : Dossier sur la crise socio-économique argentine.

Annexe 2 : Répartition géographique des projets de l'UM.

Annexe 3 : Distribution des projets de l'UM en fonction de leur base productive.

Annexe 4 : Guide des entretiens.

Annexe 5 : Extraits des entretiens.

Annexe 6 : Photos.

ANNEXE 1

**DOSSIER SUR LA CRISE SOCIO-ECONOMIQUE
ARGENTINE**

ANNEXE 2

**REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES PROJETS
DE L'INTA MINIFUNDIO**

ANNEXE 3

DISTRIBUTION DES PROJETS MINIFUNDIO EN FONCTION DE LEUR BASE PRODUCTIVE

ANNEXE 4

GUIDE DES ENTRETIENS

I - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES PRODUCTEURS

COORDONNES PERSONNELLES

EXPLOITATION

Type de production.

Dimension de l'exploitation.

Régime de propriété du foncier.

IMPLICATION DANS LE PROJET

Aviez-vous reçu une assistance technique avant ce projet ?

Raisons pour l'implication dans le projet.

Orientation des questions :

Augmenter les revenus de la famille.

Avoir des revenus propres.

Faire une activité qui soit socialement reconnue.

Augmenter l'autoestime, se sentir mieux.

PRISE DE DECISIONS

De quel façon prenez-vous les décisions sur l'exploitation?

VALORATION FINALE DE LA PARTICIPATION DANS LE PROJET

Les choses les plus importantes qu'il vous ait apportées.

Les choses qu'il ne vous a pas encore apportées, et que vous croyez qu'il peut faire

Comment voyez-vous l'avenir du projet ?

Comment voyez-vous votre future dans le projet ?

Croyez-vous que vos besoins comme producteur ont été traités ?

Quel est votre avis sur le travail des techniciens ?

Croyez-vous que le temps pour l'obtention de résultats est approprié ?

Quelles institutions reconnaissez-vous comme participants dans le projet ? Croyez-vous qu'elles travaillent de façon coordonnée ?

II - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES TECHNICIENS

DIAGNOSTIC INITIAL

Croyez-vous qu'il a été bien fait ?

Les problèmes identifiés, ont été résolus ?

Il y a des nouveaux problèmes ?

EVOLUTION DU PROJET

Quelle a été l'évolution du projet ?

METHODOLOGIE DE TRAVAIL DE L'INTA

Concernant les axes de travail de l'INTA (organisation, formation, message technologique), quel a été le poids de chacun et pourquoi ?

CONSEQUENCES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Conséquences : dans les participants, les familles, la zone du projet.

Effet du projet dans d'autres organisations de producteurs du pays.

AVENIR DU PROJET

Problèmes à résoudre.

Perspectives d'intégration dans le MERCOSUR.

ANNEXE 5

EXTRAITS DES ENTRETIENS

• **lo hago desde los 5 años desde que tengo razón...**

...me crié con esto, vivía entre medio de las viejas de antes que hacían todo esto. Luego a través del tiempo aprendí el resto, no era hacer dulces nada más, ha sido terriblemente duro para mí, que no tengo estudios, no tengo la primaria. Cuando vas a hablar con un ingeniero, tenés que poder hablar de esto como cuando vas a las ollas. Llevamos ocho años, antes hacíamos otros dulces. Le decía a mi hija que nos teníamos que juntarnos con un grupo, fabricar con etiqueta. la gente nos decía Uds están locas...

...un día nos juntaron como a 20 y nos ofrecieron esto, y a algunas nos pareció lindo, y las más locas nos quedamos Este proyecto salió de Fortalecimiento del Hogar Rural. Es más o menos lo mismo que está haciendo el Municipio de Lavalle con Autoconsumo. Poner una persona que capacite a las mujeres en talleres. Entonces estaban las extensionistas del INTA, que las han sacado a todas, no ha quedado ninguna, y ellas juntaban a las mujeres en zonas distintas, y ahí se formaban clubes... Cuando empezamos a trabajar, el resto de la gente pensó que estábamos locas. Para empezar pedimos un crédito al gobierno, y justo empezó la inflación. No podíamos vender los dulces... Fijate hace once años atrás y todavía seguimos con el mismo problema de comercialización que cuando empezamos. Hoy vendemos pero no es lo mismo. Era imposible, entonces agarramos al gobernador y conseguimos bajar los intereses, y le pagamos con dulce, no terníamos plata porque no vendíamos, nos quedamos sin insumos. El gobernador nos dio un subsidio para darnos el pie para seguir. Ahora veremos, tenemos la esperanza de poder seguir. Todos nos dicen que estamos locas, que trabajamos sin rentabilidad. Tenemos la esperanza de conseguir alguien que nos comercialice como corresponde. Lo que pasa que nosotros no podemos comercializar, porque como dice el dicho "el que toca nunca baila" no podés comercializar cuándo producís, lo tiene que hacer otra persona.

• **de ser ama de casa a ser empresaria...**

...me metí en el proyecto porque era algo apasionante, como ama de casa y al no tener estudio para nosotros era un desafío, en nosotros en sí lo cumplimos. Porque del primer año de hacer 250 frascos a este año que hicimos 18.000, lo hemos cumplido. El problema es lo mal que se está en este país. Pero el sueño de ser empresarias lo hemos cumplido, llegar a ser lo que somos, tener una fábrica y que sea nuestra. El sueño en parte está cumplido, tener una fábrica, tener una cooperativa. Falta el otro, que es el ingreso. Yo no gano nada de nada. Lo esperamos, Dios mío, porque sino hasta acá llegamos, 10 años que es un montón.

• **Cuando leí el proyecto me pareció facinante...**

... muy lindo para la mujer, más para este tipo de mujer que no teníamos una profesión. Y ahí cuando conocimos el proyecto, otros grupos, conocí a las mujeres y llevé mis productos para que los conocieran, ellas hacían mermeladas, y yo hacía cítricos. Ya la cooperativa estaba armada, con todas estas mujeres. Empecé a hacer los panes de membrillo porque me salía el color y los almibarados que ellas tampoco hacían. Empezamos a trabajar en grupo, hacíamos cosas distintas, poniéndonos de acuerdo qué hacía cada una. No sabíamos que teníamos que pedir orientación, con sus respectivas habilitaciones, libretas sanitarias, un montón de requisitos que teníamos que reunir para hacer realmente dulces como nosotras queríamos. Pensábamos que teníamos que hacer dulce y nada más.

• **Al principio todas tuvimos el apoyo de las familias...**

...yo te diría que ahora tenemos el problema, ahora que hemos crecido, han pasado 10 años, ya no somos las mismas, tenemos más achaques, a lo que se suma lo poco que llevamos. Hay más de negativo que de positivo, cuando antes cualquiera nos hacía un favor ahora no lo hacen, porque no llevamos ingresos, ahora ellos no quieren mezclarse en algo que no tiene ingresos. Sin embargo, nosotras seguimos, porque nos gusta. En este momento, en mi familia no tengo apoyo pero como yo soy porfiada... Una necesita

apoyo cuando se desgana, te dicen que va a sobrevivir, te dicen que no te quejes. No objeccionan si tengo que viajar a BA, en ese sentido tenemos maridos liberales... ella ha ido a Mar del Plata, en ese sentido nos tienen confianza, ellos saben positivamente que no venimos acá a tomar mate, venimos a laburar. Pero llegó el momento, que la situación económica en las familias está tan mal que no cabe una palabra de más. No vamos a hacer otras cosas, porque en este país no hay trabajo. Además esto es lo que nos gusta. Ya estamos acostumbradas. Cuando no estamos, parece que nos falta algo.

- **el orgullo mío, es que a mi edad me gano yo lo que gasto...**

las vecinas dicen que somos locas, que vamos a perder el tiempo, pero no le hacemos caso, pueden decir lo que quieran. En mi lugar si me quedaba en casa no hubiera hecho lo que hicimos con este proyecto. Cuando empezamos hace 10 años, se le dio oportunidad a empresas jóvenes, y quedamos nosotras solas, no los encontramos en las ferias. Entramos con la idea de poder generar algo para la casa, y si necesitamos algo para nosotras, no tenemos que pedirle a marido o hijos, pero ahora desde mayo no cobramos un centavo. Pero. Las que se fueron, fue porque no era rentable, o por malos entendidos.

- **Busquemos algo para quedarnos en casa...**

...antes tenía que salir a trabajar y llevar dinero a la casa. Lo ayudaba a mi marido, en decoración, las terminaciones. Me gustó el proyecto porque eran igual a mí, encajaba con lo que yo sabía hacer.

Marcela estaba sola, con su bebé, tenía que terminar su carrera universitaria, quería ser kinesióloga, viajar a otra provincia, pero tenía que mantener a su bebé entonces le propongo hacer esto, porque todavía mantenemos a los clientes que tenía yo desde hace 10 años.

y que pueda mantener a su bebé, y no nos quedaba otra que salir a lavar y planchar, pero no era futuro. Entonces entre las dos hicimos todo, crecimos cobrando la mano de obra, pudimos construir esto. Somos tres socios, pero vivimos todos de esto. Gente que quería que se elabore, siempre llega alguien que me pide que elabore cantidad de cosas, y me traen lo necesario y les cobramos la mano de obra. De mi venta, me queda para la casa unos \$800 por mes, luego a vender \$ 2.000. Todos salen a vender, marido e hijas. Yo lo que pido es poder pagar los impuestos y que tengamos para la comida. Yo no pienso en salir, en un 0 km, solamente pienso en eso, comer y pagar la luz y el teléfono que es lo que usamos para esto.

- **Duraznos en almíbar, frutas rellenas, cerezas al marrasquino...**

... salsa de tomate, 4.000 – 5.000 botellones para vender; berenjenas, cebollitas, ensaladas de frutas, hago otras cosas, Una serie de productos que no ingresan a la cooperativa, porque no me garantizan la venta. La cooperativa indica a las mujeres qué es lo que se vende. La cooperativa no me puede mantener.

Me mantengo en la cooperativa porque es una entidad que puede apoyarte, que se pueda cobrar el producto.

Si esto no funciona de aquí a fin de año me tengo que ir. Yo apporto el 50% de la producción de la cooperativa, y estoy en las mismas condiciones de la que tiene el 6%, y a mí me jode porque no pelea como lo hago yo. Noto que esto lo toman como si viene vino, sino no importa. Sus maridos tienen su sueldo, porque si no tienen el respaldo van a pelear como lo hago yo. Porque hay que pelear para que la entidad siga viviendo, yo trato de que se recupere para que podamos seguir, para que mis hijas dejen de vender en la calle. Nosotras habíamos dejado de vender a la calle, y ahora tenemos que volver después de lo que ha pasado. No es lindo ir a vender a la calle

- **Falta la visión comercial. Una buena administración....**

...Las dulceras son muy desconfiadas, por qué no contratar a alguien para la administración. Yo apunto a que la dulcera es la dulcera y la administrativa es la administrativa. La impresión es lo que cuenta. Tenés que estar preparado para negociar. Siempre tenés que estar acompañado por una entidad que te apoye porque solo no podés. Esto de la Cooperativa Hogar Rural es fantástico, en lo que nosotros fallamos es en la parte administrativa, y hemos tenido gente paga que ha ganado plata con nosotras. Hay gente que

gana \$2.000, \$1.500 durante 6 o 7 meses más los viáticos, \$4.000, y no puede ser que no te traigas \$10 con todo lo que has laburado. Las entidades aceptan gente que sea muy estudiada con estudios terciarios, y esa gente es cara, en una cooperativa como la mía no se la puede pagar. Y ellos trabajan porque las dulceras existen. Yo no puedo ser gerenta porque no tengo título. Cómo no pueden ver eso, teniendo más estudio que uno?

• **Ya tendrían que estar escarmentadas...**

...hace tiempo que se acarrea esto, porque siempre ha habido mal gerenciamiento. Porque si vos armás algo y lo que hace la parte de administración y gerencial anda bien, lo demás va andar bien, porque los grupos funcionan bien cuando tienen que trabajar. Los grupos responden. Y están capacitadas para hacer 10.000 frascos cada grupo que son 100.000 frascos mensuales. Así que no es pavada. Las mujeres te los hacen, son muy laboradoras. Qué propuesta le hago yo a los grupos, qué están muy flojos, muy caídos?... que de esto se puede seguir, se puede rescatar, sentarse a hablar y poner las cosas sobre la mesa en unos días más, qué es lo que funciona y lo que no, y si hay que cambiar la parte gerencial, se cambia.

Qué les pasa a esas mujeres que se pasan 8-10-12 horas haciendo dulce? No planchan, no atienden a sus maridos, los hijos las retan, todo el mundo las reta. La mayoría no tiene abajo.

Ellas son las fundadoras de esto. Deberían estar sentadas diciendo qué tienen que hacer vos, y qué hace la otra, así. Con todo lo que han laburado, y que no le hayan dado la parte que les corresponde. No pedimos más que la plata por la mano de obra que nos corresponde, es todo lo que pedimos a la Cooperativa para seguir viviendo. No es tanto, pienso.

• **Yo estoy encantadísima con esto...**

...haber viajado, y todo eso. Esto es de nosotras, tiene que andar para nosotras. Pero aparte del proyecto, esto es nuestra fuente de trabajo, nos dejamos de joder. Acá no me sirve la mujer menospáusica, la que no se queda en su casa porque se aburre, sino quiero que trabajen, como yo trabajo, así vamos a sacar la cooperativa adelante.

Ellas están más cerradas, para ellas la cooperativa tiene que ser esas personas y nada más, no crecer más que eso: "si viene alguien nuevo, yo no lo voy a dejar entrar, tiene que poner lo que yo he puesto en estos diez años". Y no es así, como se formaron las grandes cooperativa lecheras o de carne, el fundador es uno es el que va a poner todo para que esto funcione y luego te sentarpás en una silla mirando cómo los otros trabajan, pero a las socias fundadoras nadie le va a quitar lo que han hecho, nada. Pero sí tenés que abrirte para que los demás entren porque cuanto más grande y más fuerte, más difícil que vengan y que te volteen. Cuando tenés una mentalidad de que la cooperativa fue formada para las mujeres estas y no hay forma de que entren gente de afuera que traiga ideas nuevas, que es lindo... Ahora tenemos los oreganeros y ahí está la cosa porque el tipo viene con ideas parecidas más o menos a las mías, el otro también... Ideas para afrontar la situación.

• **El cuello de botella acá es la venta...**

.... la calidad del producto es lo que hemos llegado a avanzar, muy buenos precios, pero no sabemos vender, tenemos que buscar una persona que nos venda. Alguien que nos saque.

Todos estos años, ocho años, todavía la Cooperativa no me ha podido decir Rosa no vendas más afuera, quedate en tu casa, que ha sido meter la pelea por no salir afuera, pero si yo no hubiera salido afuera cómo me mantenga. No quieren, dicen de todo. Está "prohibida", pero yo vendo sin etiqueta mis productos. Si la cooperativa no responde, cómo te puede exigir. El estatuto dice que se puede vender hasta un 20%, y sin etiqueta, y vos podés ser la que vende el producto, que es lo que yo hago. Ahora mismo, me interesa vender por la cooperativa para vender con etiqueta. Porque sin etiqueta me puede comprar un cliente que me conoce hace años, pero yo no puedo ir a vender sin etiqueta a La Rioja, Tucumán o Buenos Aires. Quiero legalizar la venta, todo lo que hago. Todas venden, pero yo lo digo, no tengo problemas de decirlo, por más que se enojen, que zapateen.

Tome y venda, eso tiene que hacer la cooperativaerativa, si lo puedo hacer yo, por qué no lo pueden hacer ellas?

• **los demás se han llevado la plata...**

...estudio de mercado de miles de pesos; paila de \$5000; un veedor del banco \$1000 en un día. De los 180.000 dólares que es el subsidio del BID, qué nos ha quedado, una camioneta y alguna otra cosita? Que vamos a ocupar, menos de 150.000 Porque de lo otro, el banco viene y te pone gente, entonces no son 180.000 pesos que vienen para vos. El banco viene e invierte con nosotros, te ponen este aparato que vale 5000 dólares, y me parece un disparate. Por que no se buscó gente y se buscó presupuestos? No, se dijo aquella lo va a hacer y nada más. No hemos tenido a alguien que nos cuide ese presupuesto. Las decisiones las toma gente ajena a la cooperativaerativa; los productores no tomaron la decisión de necesitar la paila, presentar presupuestos, y elegir cuál.

Hemos invertido en la cooperativaerativa para que nos venda los productos, yo lo que más quiero es dejar la calle, que mis hijas no estén en la calle, porque se han enfermado. Llamo por teléfono a ver quién quiere, y no me junto con un platal, sino con la plata justita. En cuatro días hay que pagar 200 pesos de luz, y eso cuesta, cuando vos tenés en la cooperativaerativa, no sé bien, te mentiría, no he mirado los papeles, porque lo único que me entregan es un montón de papeles, pero 1000 mangos porque me están debiendo 13.000 dólares de mano de obra. Y no tener \$10 para comprar las cerezas para preparar las batatas para darle a la cooperativaerativa. Nos traen las tapas y frascos, pero apenas cobran ellas lo descuentan, no se debe nada de eso.

• **una cooperativaerativa rica y mujeres pobres...**

...eso es lo que el banco quiere darme, y así no va a funcionar. El proyecto lo leés y es hermoso, fascinante, pero si la gente que está en un costado gana plata con mi proyecto y yo no puedo tener nada, que es lo que he visto. Una administrativa que administre mi empresa. La producción la sacás siempre porque siempre vas a tener gente, si este no sirve, ponemos otro. Pero qué hacemos acá con todas estas úlceras que son unas caraduras que al producto cuando llega te lo regalan. Entonces qué te queda? La deuda por el azúcar, por los frascos, la deuda del BID. Así que los beneficiarios son gente que no tiene nada que ver con la cooperativa.

• **los vendíamos, porque eran nuestros, no de la cooperativa...**

...los dos primeros años nosotras ganábamos unos \$50 , pero porque nosotras los elaborábamos y después el fin de semana callejábamos y. Ahora nosotras mandamos para la cooperativa \$2.000 - \$3.000 en el año y a fin de año nos reintegran unos \$700 o \$1.000 si es que lo reintegran... pero vos vés que se vendió todo lo que se ha elaborado... y vienen y te joden de esta manera.... El resto lo vendemos nosotras acá. Me parece que tenemos que tener un beneficio, y tenemos que procurarlo nosotras. Estábamos haciendo según la demanda que había. Así que habíamos estado haciendo 3000 frascos, ponele, al mes, porque la cooperativa no vendía así que no podíamos hacer más...Estamos capacitadas para hacer más, pero si no se vende no podemos hacer más. Además nosotras somos 2 y dedicamos sólo 8 horas. Las otras son más y dedican 16 horas. Y luego tengo el trabajo. Salgo a la calle a las 6 de la mañana y vuelvo a las 10 de la noche. Llevo así por lo menos 7 años. Le dedico casi más tiempo a la cooperativa, que al trabajo, Incluso en las licencias y en los días francos, y para qué?

...lo que nos falta, que se venda, la plata, que se venda lo que se produce y que haya reintegros. Si la cooperativa no me responde, sigo sola, hago poquito y no me sacrifico como me sacrifico. Porque cuando piden 3.000 4.000 frascos hay que estar ahí, al lado del fuego, quemándose las pestañas, y que después todo quede en la nada.

- **Qué me ha aportado el proyecto? ...**

...haber conocido otras zonas de Argentina, haber conocido gente de verdad te enriquece muchísimo, que estás luchando por algo que es muy bueno, porque cuando entablás conversaciones con otra gente a comparación con vos; los cursos que he tomado, las ISO 9000, una capacitación de 6 meses que recibí que me pagó una Fundación, que valía 500 dólares que lo hice en la Facultad de Ciencias económicas.

...en la familia uno cambia también, está más contenta. La familia lo ve con otra impresión, para la familia decir que nosotras tenemos esta fábrica es un orgullo. “Es la fábrica de mi mamá”, o alguna fotito en el diario... se ponen contentos.

...acá he aprendido muchísimo. Me enseñaron administración, me enseñaron es mucho, nunca pensé que iba a lograr todo lo que he logrado, todo lo que he hecho, porque yo no tenía la escuela primaria cuando entré y ahora he logrado tener todo lo que tengo, y para mí es muchísimo, Cursos de capacitación empresarial, dirección de empresas, hemos ido a cursos de marketing, a nosotros nos falta mucho para eso pero lo que hemos podido ir hemos ido, a reuniones de mujeres campesinas... Es mucho lo que uno ha aprendido, a llevar la administración de una cooperativa., la contabilidad. Yo no tengo el título, los nombres de estudio, pero tengo la práctica.

- **...a mí el proyecto me ha aportado, confianza en mí misma**

porque me he dado cuenta que soy capaz de hacer muchas cosas. Yo empecé a trabajar a los 30 años, y antes no hacía más que cuidar los hijos, tengo 8 hijos. Aparte era muy tímida.

...en el transcurso de 10 años hemos aprendido un montón, hemos ido a cursos, muchas ferias, hemos participado muchísimo, hemos sido partícipes de todo lo que ha llegado a nuestras manos, y eso como experiencia personal es muchísimo. Soy miembro de otra ONG, CEPRO, centro de promoción rural de la Rep Arg. Con Mira Diaz. Y a través de ello, he participado en un encuentro latinoamericano representando a la provincia, y fue en Porto Alegre donde fuimos 17 argentinas, y entre ellas estaba yo.

- **Hemos aprendido mucho...**

...con el personal técnico, al principio puestos por el INTA y ahora por el Banco, siempre han sido muy buenos. Siempre se sabe que el proyecto nació con el INTA, y todavía persiste en el tiempo porque yo cuando voy a BA voy al INTA, José Catalano, somos “amigonas” siempre nos considera. Acá se elabora y cada una lleva un rol. Nosotras peleamos para que la Unidad de Minifundio siga, porque nosotras dentro del INTA pertenecemos a Minifundio, para que no lo saquen y que pese, porque sabe del esfuerzo que hacemos todas desde el comienzo. Es cierto que nos tienen como modelo de desarrollo regional, hoy la competencia es muy fuerte, llegan productos importados que los regalan.

- **desde el vamos me cambió la responsabilidad...**

a mí este proyecto me cambió la vida,. Antes era ama de casa y mamá, ahora soy ama de casa, mamá y sigo en la cooperativa. Para mí ser la presidenta es un título, nada más, en lo personal soy igual que Irma, que Carmela, que cualquiera, soy una dulcera . Cuando me quieran allá voy porque tengo que firmar y eso, pero no me cambia que soy una dulcera, soy una empresaria, soy una compañera, y eso me cambió mucho. El sueño es que podamos aportar,... que ya lo lográbamos casi, la p... Falta lo otro, pero es un complemento.

- **Te cuento una anécdota ?...**

...yo siempre que tenía que ir a hablar con una autoridad, me sentía que por no tener estudio, por no tener capacidad, sentía que la autoridad que tenía adelante mío era todo, entonces me tenía que callar, no importaba lo que él dijera. Con esto, hemos aprendido a decir lo que queríamos sin perder el respeto, y si tenemos que ir a decir algo a un diputado, senador, gobernador, presidente, se lo decimos. Yo he viajado

a BA y he hablado con el ministro, y con el presidente del Banco de desarrollo, tal como te estoy hablando a vos, con los puntos sobre las íes, como tiene que ser. Eso si no hubiera estado en esto, para nada, no hubiera salido de la puerta de mi casa, tenía que salir mi marido a atenderte. En eso hemos madurado...

- **Ahora somos hasta profesoras...**

...se ha hecho un convenio con la escuela secundaria y el ministerio de trabajo para formar gente joven, ellos les van a dar \$600 y yo los voy a formar en los laboratorios de la escuela para hacer dulce y van a tener una ganancia de 32 centavos por frasco. Van a ser cinco que van a estar practicando durante 6 meses. Entonces cuando la cooperativaerativa me diga que tengo que entregar 600 frascos de dulce de batata yo se los voy a llevar a ellos y les doy tres días para que los hagan, son todos chicos jóvenes, los hacen en la escuela.

- **Nosotras tuvimos que buscar un distribuidor para que vendiera...**

porque nosotras no teníamos vehículo para hacer las entregas. Yo empecé produciendo y después salí a comercializarlo. Cuando fui por primera vez a Mendoza, yo dije Dios me va a ayudar y me ayudó. Tuvimos que pasar por mucho plantón, porque cuando vas a hablar con los gerentes hay veces que tuve que esperar cuatro horas para que me atendieran. Y como no conocía no sabía que podía decir, guárdenme el lugar, porque cerquita tenía otro lugar para ir. Así fue aprendiendo.

A veces me decían, bueno tráigamelo mañana, y no se lo podía llevar porque no teníamos vehículo entonces buscamos un distribuidor con móvil. Entonces yo seguí trabajando en la administración, y seguir trabajando con el grupo. Recibí capacitación durante un año. Y ahora desde que somos cooperativa, siempre fui la tesorera, y ya no salgo a “pasear”.

- **lo que nosotros necesitamos es encontrar un buen comercializador...**

...que nos protejan los productos que son buenos. Lo que el proyecto no nos ha aportado todavía es tener una buena comercialización. Que nuestro grupo sea rentable. No pretendemos llevarnos un montón, sino decir que nos ayuda a pagar algún impuesto por lo menos...

Aquí la zona no es buena para comercializar, y si tenemos que ir al centro el pasaje sale \$4, y andar con el peso. Habría que organizarse, comprar un carrito, pero sale unos \$20, y salir con tandas.

Cuando nosotros empezamos, nos llevábamos los 23 centavos por frasco que se vendía por la mano de obra. Después hay un porcentaje como dueño, pero eso lo dejábamos para que esto siga creciendo.

Tampoco pretendíamos llevarnos todo el año, porque hay meses que no tenés trabajo. Porque cuando yo comercializaba los dulces hacía degustación, y todo el mundo que lo probaba se llevaba frascos. Una vez nos costaba muchísimo entrar en un supermercado de aquí, tres o cuatro veces de plantón, y me pidió la degustación. Viernes y sábado porque es cuando más baja la gente a comprar de los barrios de más poder adquisitivo. Hicimos el viernes y el el sábado se vendió todo. Así que a la otra semana le hice otra degustación, y después me seguían comprando... (después el dueño del supermercado se fue a BA) Teniendo un buen comercializador, los dulces se venden.

Un supermercado (el Disco) nos dijo que nuestro frasco no vendía, que el dulce era bueno pero que el frasco no daba imagen de artesanal, entonces hemos cambiado el frasco, la etiqueta... Somos capaces de responder en cantidad, lo hemos comprobado este año. Porque antes nosotras trabajámos pacífico, pero ahora nos han exigido y respondimos. Aunque tengamos que trabajar de noche, domingo, feriado.

- **si yo abandonara el proyecto, sería como si perdiera un hijo ...**

...porque llevo once años desde que empezamos. Es mucho cariño. Y dentro de todo lo que más me interesaría es que pudiéramos darle trabajo a otras mujeres. Aunque a veces para seguir, a veces digo que sí, a veces digo que no, depende de mi estado de ánimo. Mi grupo se llama Mujeres en marcha, y nuestra idea era funcionar bien para poder cada vez dar ayuda a más mujeres rurales porque aquí en Lavalle no

hay trabajo para mujeres. Es muy escaso. Entonces hay trabajo en la tierra, sino no hay otro, entonces nosotras queríamos que esto funcionara. Si nosotras vendiéramos bien, haría falta más mujeres.

... A mí me duele muchísimo la cooperativa, porque le he puesto tanto yo ahora la vivo más, como dentro de la cooperativa, no como mujer desde su grupo sino que yo la vivo desde afuera y desde adentro.

- **hemos mejorado nosotras las recetas que nos han dado desde la Facultad...**

Lo que es elaboración nosotras lo hemos superado, lo que nos falta es comercialización. Nosotros hemos acordado tiempos y todo, y la pena es que justo este año que era el año pico para nosotros, iba a ser el de beneficios, pensábamos... Nosotras al principio sí ganábamos, como los dos primeros años ... Todo ha sido esfuerzo de nosotros, si te digo la verdad, a nosotros personalmente la cooperativa lo único que nos ha aportado es que nos hemos capacitado, es lo único.

- **Yo tengo a mi hija que hace casi todo lo de la casa, yo paso todo el día en la calle, en la fábrica...**

...mis hijos no tienen trabajo, así que cuando lo necesito me ayudan.Me quedo porque es como una misión que yo tengo. Si gano o no me da lo mismo, porque tengo que estar ahí. No he tenido ningún problema con los hijos. A veces , las hijas no me ven y cuando me pescan, me dicen ‘Llegaste! Viniste!’ “Sale casi a la madrugada, y cuando llega al mediodía traga algo así y se mete allá a cambiarse para volver a salir, y yo le digo que así no se puede ¡!! Yo le digo que una mujer vaga es asqueroso pero pasarse de los límites tampoco porque yo no tiene vida una persona casi” (comenta la abuela de la casa”).

Es como un hijo, les digo yo. Y más ahora, que con la edificación nueva he puesto \$1.000 de mi bolsillo para pagar a los albañiles, así que ahora tengo que aguantar. He sacado mercadería con mi tarjeta. El subsidio nos dio para el material, pero no para la mano de obra.

Ninguna de las mujeres de los otros grupos son jefas de familia como nosotras dos. Si esto fuera rentable nosotras le dedicaríamos todo el día. Yo me dedico a esto y dejo la Municipalidad.

De todas maneras, las que tienen marido tampoco les alcanza, porque todo se ha venido a pique. Ahora a nadie le alcanza con un solo sueldo.

Prefiero ser positiva, pensar que en algún momento se va a salir adelante. Yo no he ganado plata, pero todo lo que he conocido, he salido, he hecho un montón de cosas. Y todo lo que he ido obteniendo en la Municipalidad fue en base a toda la experiencia que ido teniendo. Porque estoy a cargo de lo que es el Autoconsumo de la Municipalidad.

- **No tenemos una buena comunicación...**

...saber mejor qué pasa en la oficina. Al menos,dejarnos escrito en la oficina las novedades. Con una buena organización, con comunicación interna, eso nos falta.

...la comunicación entre grupos ha mermado un poco. Hay gente que se da cuenta que estuvo mal y te pide disculpas, pero otra gente te trata mal. Una vez al año nos juntamos todos, dulceras somos 21, y entre los apícolas y aromáticas otra cantidad parecida

- **Somos famosas, pero pobres...**

.. todo el mundo conoce a las dulceras, pero no ganamos plata. También está lo humano, la gente te ve y te conoce. Yo veo que es importante, cuando mis hijos eran chicos y empecé con esto, ellos te miran de otra manera, ya no era la mamá que lavaba los platos, la mamá va a ser empresaria. Cambia la imagen frente a los hijos, a mí me da orgullo.

Cuando recién empezamos nos dijeron que íbamos a ser autogestionarias, y ya lo somos. Somos capaces de hacer todo lo que nos piden hacer, lo que no somos capaces es de comercializar, o sí lo somos porque

lo hicimos antes, se vendió y algo cobrábamos. Ahora no podemos salir a comercializar, sí podríamos hacerlo pero hace falta capital para movilizarse, y tiempo... porque si vos vas no producís. Se necesita un socio de comercialización, y nosotros les damos un % que nadie le da, un 15%. Es importante hacer la degustación, yo lo he hecho y sirve mucho. A las casas hay que ir los fines de semana, porque las señoras están. Y hacerlo nosotras mismas, pero dicen que no, quieren vender a lo grande.

Tienen que ser socios de comercialización, que aporten su cuota social, que aprendan a querer a la cooperativa, y que gane su comisión de la venta.

- **no llegamos a pagar los impuestos del local...**

... solo estamos pagando la luz y el agua y la deuda se va acumulando. Se paga con lo que salimos a vender. Tenemos un % de la venta en la zona. Aquí hay un solo negocio, y particulares. Hubo experiencia de mujeres que hacían venta directa, pero nos quedaron debiendo la plata. Algunas pagaron y otras no, y había documentos firmados.

Como socias, aportamos \$15 por mes. Como lo que se vende es muy poco, solo alcanza para cubrir la cuota social, los gastos administrativos, e insumos que ya has utilizado, y seguís trabajando y trabajando. Y ahora, que esta vuelta, que hubiera sido tan rentable, podría haber servido para pagar algunas cosas que se deben.

Compramos todo lo que usamos, no tenemos superficie para producir fruta. Algunas compran la cooperativa para todas, como el zapallo. Nos cuesta mucho conseguir higos, y los que tienen lo cobran carísimo \$ 0.50/kg.

- **Hay otros hombres que se deprimen y quedan todo el día tirados en la cama...**

otros lo mismo pero además golpean a su familia, con todo el mundo, Sale... tarda dos o tres días en volver, y vuelve y golpea. Y destruye toda la familia. Bueno, hay que preparar a la mujer para eso.

Pero en las ciudades el comportamiento del hombre es peor que en el campo. Me parece a mí que es diferente. Es muy violento, como que la ciudad lo prepara para ser violento. En el campo, puede ser que la tranquilidad de la naturaleza lo ayuda a pensar, sale a caminar. En la ciudad hay amigos buenos y malos, en el campo están algo más lejos, cuando llegó al otro lado ya se le pasó la bronca. El hijo varón defiende mucho a la madre cuando hay violencia, pero se da más reacción en las hijas. Y otros no se meten porque son problemas de la mamá, o de los padres que se arreglen ellos.

Un matrimonio que tuvo un buen pasar por 20 años, y ahora la mujer mantiene el hogar, y el hombre tiene algunas changas y llegaron al punto de enfermarse ambos. Y les dije hagan una huerta, y realmente valió la pena. El estaba tan acostumbrado a aportar todo, que no puede aceptar que ahora ella aporte, pero tampoco le dice nada, no la valoriza, para nada. Pero también hay cambios, lentos.

- **A mí lo que más me asusta no es el embarazo, sino el SIDA...**

Cuando los chicos terminan 7mo grado se van de viaje y yo le dije que no sé qué vas a ir a hacer pero aquí tenés un preservativo, y se me quedó mirando. Me dice, Yo no hago esas cosas. Y le respondo, Yo no sé pero conozco a las niñas, de cómo son. Vos vas observando, vas mirando, les digo a mis chicas que se cuiden que ir atrás de los chicos no conviene, aquí les llamamos "busconas" que andan atrás de los chicos provocando. Hoy mi hijo tiene 19 años y creía que lo usa, o creía que se cuida, me gustaría saber si lo usa, porque nosotros preguntar... Hay campañas muy veladas, encubiertas. Como que la sociedad está reticente a darse cuenta que hay un problema grande que hay que saberse cuidar. Por lo general, empieza en la Universidad, generalmente humanidades. Es un día intenso, al otro día nadie se acuerda lo que pasó.

- **hay mujeres muy grandes que todavía no saben cómo cuidarse...**

... las jovencitas tienen más información. En salud reproductiva, hay un programa que hace 23 años que se impuso, un programa modelo que nace en Neuquén con el cuidado más que nada en la etapa de

parturienta, empiezan a cuidarla cuando está gestando, y cuando nace el bebé cómo cuidarlo. Luego, hubo una movida para bajar la información a las escuelas, pero la iglesia fue muy reticente, decía que iba a haber mal uso de la información. Pero creo que si se le va a enseñando de a poquito cómo cuidarse, no solamente en lo sexual sino desde el vamos, desde niña, cuidando su cuerpo, respetarse, observarse cuando se va creciendo, cuidarse cuando está enferma, se puede llegar al cuidado. No sé si el ideal, porque lo que es ideal para una mujer quizás no lo es para otra. Hay campañas con el tema de la pastilla, usar el DIU, que en algunas funciona y en otras no. Los médicos se oponen a que las jovencitas usen el DIU. El preservativo el hombre es muy reticente, el que tiene 25 años para arriba. Los de menos de 25 se los ha ido formando de a poco.

- **Esto es como tener una terapia que hemos tenido...**

... como cosa grupal, es genial... no es lo mismo tener mediodía acá que estar sola en la casa, porque los problemas de cada una en la casa los hemos contado acá... en el grupo, entonces por eso lo seguimos manteniendo. Con el trabajo de la casa, ahora nos organizamos de otra manera. Ahora, tenemos un horario para entrar, no para salir, menos de 4 a 6 horas nunca. Era muy monótono hacer siempre lo de la casa.

El otro día comentábamos que lo que no le confiás a un hermano porque no están cerca, llegás acá y se lo confiás a una compañera que hemos compartido medio día de trabajo.

Nosotras cuatro casi nos miramos y nos damos cuenta que alguna tuvo un problema, y esperamos que lo confie, pero respetamos la intimidad, si quiere contarlo. Si algo no nos gusta, nos lo decimos y listo.

- **Ay, Dios! Yo soy la que firma el proyecto frente al Banco...**

cuando recibí la carpeta de aprobación del proyecto, lo recibí al presidente del BID Argentina, pero luego viajó el presidente del BID a nivel mundial a conocer los proyectos, y todos hablaron un poquito, y en eso él dice "Bueno, ahora yo necesito que me hablen las dulceras", y tenía que explicarle a él por qué estoy acá, por qué presentamos el proyecto, que lo convenciera a él de por qué este crédito debía ser brindado. Pero le dije lo que realmente estaba en el informe, y nos dice "Cuando vuelva a Argentina, quiero que esta cooperativa no sea solamente un ejemplo en la República Argentina sino cuando yo tenga que viajar a Africa o Asia o Europa yo pueda decir, en Argentina hay mujeres que asociaron a varones, que se hicieron grandes y que sean ejemplo". Al principio, había más tensiones, pero ahora que participan varones en las asambleas son más civilizados. Nosotras las dulceras, seguimos siendo las fundadoras, entonces llevamos 10 años y también nos conocemos.

Cuando vimos que de 25 proyectos que se presentaron que querían un crédito para su región, quedaron 4 y de esos 4 uno éramos nosotros, y el único de mujer rural neto, entonces eso nos llenó a todas de orgullo, de satisfacción. Porque además, el BID hace sus informes, y nosotras estamos presentes en todo el mundo, con fotos, en Europa, pero dondequiera que llegue el libro del BID estamos nosotras, y eso nos llena de orgullo. Estamos con fuerza, todos los que han venido han visto que el empeño es grande. Para llevar esto, aprendemos muchas cosas más, aprendés a nivel de administración, que nosotras no podemos hacer, el BID pone gente que tiene estudio. El crédito del BID nos ha ayudado a crecer, no máquinas porque no necesitamos, pero sí a crecer.

- **futuro? ...**

...si no tenemos una persona que negociée de aquí en adelante, esta cooperativa no tiene futuro asegurado. Un buen gerente, que negociée delante de la gente, que diga 'no m'hijito esto es así', que sepa negociar tu frasco, es lo que falta. No se puede negociar por un teléfono, sin conocer la cara del cliente. A Clara, nosotras le G, pero yo entiendo que ella no lo puede hacer porque no estudió para eso, ella está aprendiendo ahora, pero no tenemos tiempo, si no reacciona. Perdemos las mujeres, perdemos todo esto que nosha costado mucho tiempo, mucho sacrificio. Creo que todas pensamos igual, acá hay que defender a la dulcera, ante todo, hay que defender a rajatabla a la dulcera. Alguien que defienda el frasco, eso es lo que yo necesito.

... Yo tengo la idea de hacer otras cosas, no quedar con esto solo, con todo lo que tenemos ahí se pueden hacer otras cosas. Buscar a alguien que tenga plata y que esté dispuesta a invertir en esto. Por ejemplo, las máquinas para hacer especias. Secar higos, ciruelos, porque tenemos mucho de eso; y prepararlo para vender. Que lo alquilara durante el verano, si sale una buena propuesta, para embalar fruta.

- **Muchas veces decimos que vamos a abandonar...**

...pero cuando llegamos a la puerta nos decimos hasta mañana y al otro día estamos acá de nuevo. Nosotras decimos “estos porteños que nos vienen a embromar”, pero nosotras no les vamos a dar el gusto y vamos a seguir, si nos descuidamos somos peor que los gallegos, somos más testarudas. Es triste y es duro dejar. Una deja la familia un poco abandonada, estamos medio día acá y medio día allá, pero no nos dicen nada.

- **Si tuviéramos un sueldito, aunque sea \$50...**

...para nosotras sería una gran ayuda. También puede ser que nosotras damos nuestra confianza a todos, y quizás por eso es lo que nos pasa.

CLARA CONTARDI (presidenta de la cooperativa)

• **Venta directa**

No lo ve un problema, porque cuando vayan bien la cooperativa, se venda, se venderá todo a través de la cooperativa; ahora hay venta directa para que ellas puedan tener algún ingreso,. El problema es que ellas no declaran cuánto venden.

"está prohibida, pero la cooperativa la hace porque la cooperativa no les da para comer, pero no te dicen cuánto va a venta directa".

• **Crédito BID**

" la iniciativa de Catalano surgió porque el presupuesto del INTA cayó el 50%, y él quería preservar el proyecto".

"Lo que producían el año pasado en un año, ahora se produce en un mes (por las pailas, compradas con el BID, que aumentan muchísimo la producción)"

"Ahora el problema es que con la deuda, con lo único que contamos es con la voluntad de las productoras"

"con la nueva dimensión, surgen problemas de conciencia de cambio. Para el cambio tan enorme, el coste ha sido sólo de 500 \$"

"la decisión de lanzarse a producir más fue tomada por ellas, ellas querían vivir de esto, trabajar 8 horas por día y vivir de ello. Una vez tomada la decisión, es la técnica la que tiene que apretar las tuercas".

"El BID no tiene la vena paternalista del INTA. Su forma de actuar es más funcional, fría, comercial. Es una buena experiencia, porque exigen, pero dan las pautas para satisfacer sus exigencias: una exigencia del BID, tras la aprobación del crédito, fue el estudio de mercado, que decía que existía un producto de calidad pero mal presentado, mal comercializado, con poco apoyo publicitario, venta muy tibia y estacional...la consecuencia del estudio es que se trabajó en la imagen de l mismo"

"mi impresión del crédito es positiva, no veo una amenaza la devolución, les ha permitido progresar mucho, alcanzar otra dimensión de proyecto".

• **Trabajo con mujeres**

"rurales más encima mujeres: no acceso al crédito"

"A la mujer le cuesta más ser fría, rápida y concreta en sus decisiones (porque viene de una sociedad donde no toman decisiones)".

"Es más solidaria, tiene otro tipo de corazón, son más puras, derechas y correctas para trabajar".

"La mujer tiene más voluntad para trabajar con menos ingresos".

"La mujer tiene menos tiempo disponible que los hombres, se deben respetar más sus horarios".

"Ellas en realidad no son mujeres, sino la familia que tienen, que participa de forma indirecta en las decisiones."

"Complicación con maridos, porque lo que dice un hombre lo que vale, no se cuestiona (las mujeres sometidas a sus hombres no cuestionan lo que dice ningún hombre)".

"Ellas necesitan capacitación a nivel empresarial, porque presentan deficiencias:

Son más confiadas con respecto a los problemas que se presentan.

Para que se acostumbren a ser propietarias de lo suyo".

"Ellas tienen mucho empuje, porque para ellas es un desarrollo personal, supone un incremento de su autoestima"

"Problema de género: problema con un líder que había surgido naturalmente, pero es muy negativa, porque va a su interés, no es equitativa. Las otras se dan cuenta, y se impone otro líder. Es un problema de género porque no soportan una decisión tomada por otra mujer, la única es la de ellas o la un hombre".

"Ha habido reticencias por parte de las vecinas al trabajo de las mujeres en este proyecto, las vecinas les decían: a qué os juntáis, los maridos también".

Preocupación por el tema de género

“No existe preocupación institucional por la mujer, lo que existe es un discurso (por parte del INTA, Instituto de la Mujer...)”. “Ella el trabajo que hace lo hace de forma personal, no institucionalmente (Según Biaggi: “Clara se formó en género a iniciativa propia, viniendo a la red TRAMA, no poseía esa formación”).

• Metodología INTA

“A mi juicio, el más importante es CAPACITACIÓN, a continuación ORGANIZACIÓN y finalmente mensaje tecnológico. La capacitación es fundamental porque ellas no tienen educación formal. Es una constante, además, por eso es la componente que a mi juicio más peso tiene.

Algunas de las capacitaciones viene por iniciativa de los técnicos y otras por iniciativa de ellas. La empresarial y técnico productiva viene de la parte de los técnicos (ellas ven la necesidad, y el técnico les da la respuesta). La administrativa viene de los socios, así se decidió capacitar a Alicia, para que una socia fuera una involucrada directa. Ellas no tienen educación formal que les permita acortar el camino. Tras la capacitación ellas deciden qué hacer, porque si ellas no están convencidas no funciona. Hay que capacitar para que ellas vean por qué hay que hacerlo. Es capacitación para tomar decisiones: causa, consecuencia, opciones y fundamento. En la toma de decisiones se les capacitó porque antes se echaban la culpa de quién había tomado la decisión.

Dentro de capacitación incluimos mensaje tecnológico. Sin capacitación ni organización no puede haber mensaje tecnológico”.

“No ha habido ninguna técnica específica para trabajar con mujeres, exclusivamente el trabajo en grupo”.

• Problemas resueltos

“Legalidad

Confianza que permite hacer cosas: hay problemas, pero se habla y no impide hacer cosas (antes no se decían las cosas, se enfadaban y no avanzaban).

Edificio propio

Comunicación (por la movilidad que proporciona la furgoneta conseguida por el crédito, por el teléfono)

Es un proyecto referente (por el tiempo que lleva, por la organización) a nivel nacional. Reciben gente de otros proyectos. Todos los años se reciben 3-4 grupos de mujeres distintas. Se da capacitación técnica y administrativa”.

Todo esto lo da el grupo:

En las participantes: incremento de la autoestima, mejora de relaciones entre ellas, crear su propio espacio, insertarse socialmente, acceder a la educación secundaria, terminar de formarse (la presidenta antes de serlo dijo:” yo me siento incapacitada para desempeñar el cargo, tengo que seguir estudiando”. Luego el proyecto fue causante de que ellas incrementaran su educación.

En las familias: apoyadas por todos; los maridos empiezan a participar, poco a poco. También se han producido amistades entre familias.

En la zona son muy consideradas: tantos años sin irse, sin desarmarse el grupo....les dan subsidios, pasantes...Ellas capacitan a otras mujeres (porque la idea es que otras hagan pulpas para ellas)”.

• Problemas a abordar

“Competencia productos sustitutivos, como dietéticos, lácteos.

Competencia productos extranjeros: alemanes, franceses, muy baratos, constituyen una amenaza (por el precio y porque a la gente le gusta lo extranjero)

Incorporación gente joven, no los hijos porque no han visto algo concreto, rentabilidad a corto plazo.

Comercialización: problema que nunca va a dejar de serlo , porque siempre hay que adecuarse a un mercado ágil, siempre ir pensando en nuevos clientes.

Problemas entre ellas: que siempre están ahí, sobretodo cuando no hay plata.

Devolución crédito

El trabajo con los grupos de apícolas y aromáticas.

Los problemas con los intermediarios, es el problema más importante (la estafa que han tenido por parte de dos distribuidoras, los problemas con la representante para Carrefour)”.

• Futuro

Buscar nuevos canales comerciales
Venta directa (con vendedores contratados)
Aprovechamiento del local

• Evolucion des proyecto

“Es una cooperativa con muchos subsidios, muy protegida. Se inició con capital cero de los socios, por tanto el desarrollo y el crecimiento han sido mucho más lentos. Otros condicionantes fueron la necesidad de encontrar fuentes de trabajo, la falta de educación formal, que los micro emprendimientos eran muy primarios”.

• Capacitacion técnicos

“Sí es necesaria capacitación para técnicos, porque ellos son dueños de la cooperativa y yo soy su empleada, y por tango tengo que entenderles, ponerme en su lugar. Con respecto al trabajo con mujeres, cuando empezó en 1989, no había ninguna formación para trabajar con mujeres. A mí fue el proyecto el que me sirvió como formación. Y ahora considero que sí es necesaria dicha formación”.

• Problemas principales pequenos productores

“No existen políticas agropecuarias regionales, que defiendan a producción agrícola del pequeño productor”.

• Integracion en MERCOSUR

“No interesa porque es un producto caro, por pocos consumidores, de venderse se vendería en negro (se nacionalizaría la mercancía). No podemos cumplir con las exigencias, en recursos y en tecnología no podemos competir con Brasil, porque los costos de producción son mucho más bajos en Brasil . Lo percibo como una amenaza, porque Brasil está más subsidiado, porque pueden llegar productos de fuera”.

ANA MARÍA RUIZ PEÑA Y LILLO (técnico del INTA)

Se trata de un **proyecto pionero** en cuanto a:

- Inserción en economía formal (para conseguir su sostenibilidad)
- Precio competitivo
- Organización en red

Condicionantes:

- Recursos económicos escasos
- Retracción en cuanto al consumo del 25%

Claves mantenimiento del proyecto:

- Logros no económicos
- Flexibilidad en cuanto a ventas fuera de la cooperativa

Problemas del proyecto a resolver:

- Los problemas de comunicación son muy importantes: yo digo una cosa, creo que la han aceptado, interiorizado, pero luego ves que no ha sido así.

Problemas principales de la institución:

- Falta de recursos
- Falta de visión

PRODUCTORES DE SANTIAGO DEL ESTERO

• **Por que eligen participar del proyecto**

Inserción a través de otra organización con trayectoria (Parroquia)

Importancia de vivencias previas de otros productores

Posibilidad de solucionar problemas comunes

• **Mayores aportes**

Se señala a la Capacitación como el mayor logro

Aquellos logros materiales alcanzados por subsidios o créditos: Agua; Ensayos

Siempre se mencionan las experiencias de intercambio

La organización se asigna al trabajo de las parroquias, al igual que la comunicación

• **Demanda de aportes**

La mayor parte de las demandas se refieren a actividades ya desarrolladas por otros grupos. Son muy pocas las demandas innovadoras.

• **Problemas sin resolver**

Coordinación de actividades grupales

Manejo de recursos para mejorar productividad y calidad de productos, asignando la causa a la falta de recursos y a la falta de disponibilidad de dedicación (ocupan gran parte de su tiempo a trabajo extrapredial que les asegura ingresos inmediatos)

• **Opinion sobre tecnicos**

Se destacan como emprendedores, motivadores, preocupados en dar respuestas

Exigentes en el modo de trabajar

Los perciben previsores, asignan importancia a la planificación

• **Forma de trabajo**

Los grupos se reúnen al menos dos veces por mes, antes y después de la reunión de representantes

Alto presentismo

Consideran apropiado el sistema de representantes

• **Tiempo para resultados**

Están conformes

Señalan el cambio de intensidad de trabajo luego de la falta de presupuesto

• **Futuro**

La mayoría manifiesta certeza de poder continuar trabajando en grupo

Se sienten capacitados para gestionar sus necesidades fuera del proyecto

Manifiestan preocupación por el presupuesto del proyecto

• **Por que eligen participar del proyecto**

Insistencia desde la Parroquia. "Era una garantía" Fue fundamental el rol del P.Sergio Lamberti porque tenía una excelente relación con la gente y fue él quien lleva la propuesta del proyecto: "Van a poder curar a la cabra" porque había muertes por diarrea.

"Vimos la necesidad" "Para ayudar a la economía familiar" "Para que la comunidad crezca, para vivir mejor"

Toma de conciencia del problema. "El Ing. Smeriglio nos dijo que nosotros le pedimos y le pedimos a la cabra pero no le damos nada" "Antes se criaba porque se criaba". "Nacía un cabrito y no sabíamos lo que hacer"

Están "caldeados" porque siempre piensan que "nos vienen a mentir" (en referencia explícita a los políticos. Pero por otro lado se reconocen "acostumbrados a la dádiva" pero con el proyecto fue distinto "Al principio era escuchar y escuchar, y al año nos dieron el botiquín" "Venía para todos los que quisieran participar, no sólo un grupo" "Tenemos desconfianza a que nos mientan, a que nos quiten"

El promotor llegó a la comunidad y les explicó el proyecto y lo entendieron importante.

Un vecino participó de la reunión de otro grupo y lo llevó a su comunidad.

Tenían la radio, y se enteran por ella, y solicitan reunión con técnico.

La motivación siempre se inicia con la SANIDAD.

"Estamos empezando de nuevo"

"Si trabajamos bien, la producción puede ser rentable pero todavía no pasa nada, esa es la verdad"

• **Mayores aportes**

CAPACITACION: mencionadas en este orden: 1)Sanidad (no la tomaron todos); 2)Chacinados; 3)Pasteurización de la leche; 4)Racionamiento y conservación del monte; 5)Prohuerta; 6)Libro de la majada; 7)Instalaciones

"Hemos aprendido mucho"

Botiquín "La sanidad es muy importante"

"Nos ayudó a seguir criando a las cabritas"

"Ha ayudado al ingreso familiar"

Dicen que aplican todo menos las instalaciones, que lo harán cuando puedan o necesiten cambiarlas.

Señalan importantes las CARTILLAS

"La **ORGANIZACIÓN** nos trae ventajas" "Hemos visto que trabajando juntos es mejor"

La Represa es el único grupo que ha reconocido que primero fueron organizados, desde el Proyecto.

A través del proyecto, se consiguieron **SUBSIDIOS Y CRÉDITOS** (por ej, PSA),y participar de la red de INTA

Balde Pozo: sumaron a "vecinos" para pedir un crédito para tractor y rastra al PSA.

Mendoza: ensayo con alambrado eléctrico en el monte y con semilleros pero lo levantaron para evitar problemas con la comunidad; yogur y ricota, recibieron los materiales

Pozo del Campo y San Rafael: ensayo de suplementación con alfalfa y maíz en parto antes de salir al monte, resultado en peso de nacimiento de crías en 4,8 kg. "Era impresionante la diferencia tanto en la cabra como en el cabrito" Sin embargo, les resulta difícil económicamente.

San Rafael: experiencia para lograr cabritos en noviembre. Reproductores suplementados y en corral

AUTOGESTION, GESTIONES Varios representantes de grupo fueron a Santiago a defender el proyecto. Por el tema de abigeato, hicieron gestiones frente a jueces, pidieron y tuvieron una reunión con los diputados provinciales. Solicitud de maquinaria en la Munic. Santiago. Pedido a

Dirección de Ganadería de reproductores de Fundapaz. Presentación de una carpeta al Secretario de la Presidencia de la Nación (armada por el técnico)

AGUA:

Las Juntas: antes no valoraban la represa que ya tenían "por negligencia y por desunión". Con el proyecto la recuperaron y mejoraron la captación de agua de lluvia. El trabajo lo hicieron ellos, el proyecto aportó el técnico.

Alto Bello: compraron la bomba, e hicieron un estudio con geólogos de la Universidad.

Pozo del Campo: obtuvieron un subsidio para el pozo.

San Rafael: subsidio de Nación, pero el pozo resultó de poco caudal y salitrosa, solo animales.

La Represa: se remarca la importancia de haber logrado el pozo, porque el resto de la comunidad no confiaba en que hallaran agua, y la encontraron a los 90 m pasando bloques de piedra, y luego de dos meses de trabajo de perforación. Tuvieron gran apoyo del equipo de trabajo de la perforación. Ellos dicen que la gente se quedó trabajando porque "les dimos lástima, estábamos tan ilusionados", "además los tratamos muy bien". Cuando hallaron el agua, sólo celebró el grupo, no sintieron que la comunidad los acompañó, entonces decidieron hacer uso del pozo sólo las familias del grupo. También tienen miedo por la incertidumbre de la capacidad del pozo; se regula una extracción de 15000 l/día. El próximo paso será la red domiciliaria.

COMUNICACIÓN Sistema de radio: no fue una mención espontánea. Lo asignan como logro de la Comunidad, no sólo del proyecto, lo asumen como logro del P.Lamberti "él nos trajo la comunicación" "Une a las familias, nos hace conocernos con otros parajes, incluso Guasayán y Loreto"

DEMANDA DE APORTES

CAPACITACION en 1) Nivelación de tierras; 2) Siembra de pasturas; 3) Curtiembre; 4) Apicultura

Algunos piden que se reiteren las mismas.

Mendoza: "Hay capacitaciones que no hemos recibido pero por nuestra culpa"

Apicultura para los jóvenes, como microemprendimiento.

AGUA :

San Ramón

Alto Bello demanda el camino para traer el agua

Mendoza tiene agua salada; deben comprar agua de camión cisterna (\$40/tanque 8000 litros)

B.Pozo "conseguir el agua y el tractor para mejorar la calidad de vida"

25 Mayo Banegas presentó la solicitud de estudio geológico en la Universidad de Santiago.

Comercialización: información, contactos, capacitación. "Una salida"

Alambrado eléctrico

Subsidios, más PEL

Suero antiofídico

• Problemas sin resolver

En muchos grupos no está funcionando el botiquín en forma grupal, y los prácticos de sanidad no prestan sus servicios. Dicen que es por falta de organización, y de recursos económicos, sin embargo la mayoría continúa haciendo los tratamientos en forma individual. Otros hacen "beneficios" para mantenerlo. En un caso se le asignó la responsabilidad al representante.

Cruzamientos y selección para mejorar. En Alto Bello, dicen que los cabritos nacen cada vez más chiquitos.

Exigencia sobre calidad de los compradores. Ellos argumentan falta de campo.

Mendoza: hace un año que no tienen representante porque renunció, y hacía tiempo que el grupo no se reunía.

En la mayoría de los casos, supeditan el crecimiento de la majada a la disponibilidad de agua.

Dificultad de traslado. Aislamiento (B.Pozo se siente "apartado", haciendo referencia en que no han logrado subsidios para pozo como otros grupos). En La Represa las distancias dificultan el trabajo en grupo.

• Opinión sobre técnicos

"Gracias a Dios por tener a este técnico tan emprendedor"

"Todos son muy buenos, nos explican bien"

"Tiene ideas nuevas, nos incentiva" Siempre encuentran una salida.

"Es terminante, quiere que trabajemos juntos en el grupo" Se preocupan para que se siga trabajando con los grupos.

"Si no quieren hacer, no los obliga"

Están muy conformes. La transferencia de conocimientos es muy buena, creen que sus necesidades son bien comprendidas. Explican claramente, se dan a entender. "Llegan a nosotros"

Muy buen acompañamiento, aunque últimamente ha mermado un poco.

• Forma de trabajo

El sistema de representación es algo acorde a su situación. Aunque luego reconocen que generalmente no llega bien la información.

Cuando hubo dinero, el trabajo fue continuo.

Problemas con las distancias: "Si vienen a buscarnos, vamos a cualquier lado"(San Ramón)

Los grupos en general se reúnen por motus proprio al menos una vez por mes, aunque la mayoría dice dos.

• Tiempo para resultados

Cuando comenzaron las dificultades económicas en el proyecto, faltaron capacitaciones, información. Pero dicen que ello no interfiere con la puesta en práctica de lo que ya recibieron.

"Se ha ido rápido" Otros, "A veces sí, a veces no"

Mendoza: "Lento pero nosotros tampoco hemos ayudado"

P.del Campo: "El pozo va rápido"

• Futuro

La mayoría manifiesta certeza de poder continuar trabajando en grupo. Se sienten capacitados para gestionar sus necesidades fuera del proyecto.

"Seguir adelante" "Seguir unidos"

"Seguir con otros conocimientos, quizás más importantes"

"Seguiríamos adelante porque hemos obtenido muchas cosas como grupo"

"Hay que defenderlo porque es algo muy importante"

"Tenemos esperanzas que el INTA consiga subsidios"

"Ojalá se mejore pero que al menos continúe" Lo ven supeditado a la disponibilidad de recursos económicos. Apoyo financiero del gobierno nacional.

"Tener algo rentable"

"Ya podemos largarnos solos" "Nos hemos capacitado para continuar solos"

"Los pocos que estamos vamos a seguir"

"Nos ha valido la constancia, gracias a Dios"

"Tenemos que seguir para no defraudar al técnico"

Alto Bello: creen que se llevan bien, las consultas las canalizarían por Eliseo "El ingeniero siempre ha estado ahí" o las Parroquias, aunque ahora no visitan tanto. El grupo se reúne igual, para tomar decisiones y analizar las actividades para la comunidad, se sienten bien integrados. "Sería importante seguir con el proyecto y con el grupo porque nos favorece"

Han pensado en hacer una cooperativa, pero a nivel zonal, no con el grupo. Han recibido información.

La Represa: "Seguiremos trabajando porque ya abrimos un camino, somos responsables, trabajadores y también sinvergüenzas"

Mendoza: Hace falta unión y responsabilidad, sin el ingeniero se ven incapaces de continuar.

Las Juntas: "Si no hay dinero de Minifundio, esto desaparece"

"La juventud no viene" "Ellos trabajan dos días en changas y ganan para salir el sábado" (Las Juntas, sin embargo en la reunión estaba presente un hombre joven, quizás el mensaje fue para que él lo transmita)

En La Represa, presenció la reunión un joven de 17 años que dice querer vivir y trabajar en el campo, pero reconoce que la mayoría de los jóvenes no les gusta, es mucho sacrificio. Su hermana no quiere quedarse, dice que para las chicas la situación es muy diferente, viajaría a la ciudad para emplearse para cuidar niños y poder estudiar el secundario.

• Otras instituciones

Parroquia; PSA; PROHUERTA ; MOCASE ;SR Frías ; INCIDE

Gente que colabora: abogados, contadora (desde la Parroquia)

• Comercialización

NO HAY PREACUERDO PARA COMERCIALIZAR: vender juntos, imponer un precio mínimo...
CADA UNO VENDE SEGÚN SU NECESIDAD

"Tenemos temor de no poder vender"

"Más que precio sería la certeza de poder vender"

P.del Campo recibió capacitación sobre comercialización (por Nini Carrizo) y 25 de Mayo Banegas con información de estudio de Caroline (por Eliseo)

Cabrito: precio promedio: \$7-8/cabrito; pagaron hasta \$13 el cabrito gordo de 7-8 kg de res, el mejor precio fue de \$14 que lo logró un vecino fuera del proyecto que vendió en febrero. En diciembre, \$13-15. Ellos venden principalmente en junio-julio. Venden a revendedores que no saben si vienen o no. También los utilizan como moneda de cambio (ellos dicen "regalo", pero en realidad es una devolución de algún servicio u otra cosa)

"Eligen ellos"

Experiencia de venta a don Moyano, de Córdoba. En el '97 toma contacto por una gestión del proyecto, y pagó \$18-19/cabrito comprando sólo a los integrantes de los grupos. Se comunicaban por teléfono y con el sistema de radio. Luego siguió comprando pero a menor precio \$10-12 y también a los vecinos "los que están afuera". A veces, no encontró cabritos en los grupos.

Mary de San Rafael se comunicó por teléfono en busca de un "convenio" para el grupo y vecinos pero dice que "no le dio salida".

Algunos opinan que de todas formas es positivo porque es alguien más en la zona para comprar, creen que fomentó a que Las Termas mejore el precio. Otros reclaman que no respetó el trato. Armando Romano de Pozo del Campo lo asigna a una falla de los representantes de grupos (él es uno) que no implicaron a los vecinos avisando cuál era el precio acordado. También creen que influyen las distancias entre grupos, que complica el acopio.

Las Termas "es lo más firme". Compra con menor peso. Son ventas periódicas, cada 15 días, casi todo el año, especialmente en temporada de invierno, con un precio máximo de \$12 (Pozo del campo dice \$14-15 con 5,5 kg). Pensaron en abastecer hoteles y parrillas pero necesitan asegurar la cadena de frío con cámaras. La demanda es de 500 cabritos/mes, que dicen que no alcanzan a cubrir.

Balde Pozo presentó un proyecto para comprar la cámara frigorífica para acopio. Creen que es fundamental armar una cooperativa pero ven muchas dificultades ya que en un momento se quiso armar una coop apícola y no se logró; en Pozo del Campo se propuso armar una cooperativa con los 12 grupos de Choya para utilizar la cámara de Balde Pozo. Tendrían que acordar las fechas de pariciones.

En Frías, por encargos o venta ambulante, en cualquier época se venden a \$3-4/kg, \$13-15/cabrito, en especial para Fiestas. Armando Romano (P.del Campo) lleva pedidos semanales a domicilio a \$16-17, que contacta su hija que vive en Frías; igual Martín Morán (Balde Pozo).

También envían a familiares a Buenos Aires.

Alto Bello realizaron una nueva experiencia de venta ambulante en Tucumán, 11 cabritos faenados, quedaron \$10/cabrito.

"ellos ponen el precio"

"Nosotros les decimos los que somos para vender"

"Vender fuera no compensa porque el boleto sale caro"

Cuando salen a buscar nuevos compradores, decir que venían avalados por el INTA es un símbolo de calidad.

Las dificultades para hacer un contrato con compradores es el compromiso con la cantidad y la calidad.

"Tenemos que venderlo porque la cabra se queda sin leche" "En diciembre hay mucha leche"

Manifiestan que la cantidad de animales está restringido por la tenencia precaria de la tierra, no hay suficiente comida, tampoco utilizan pastor.

Además, no hay cadena de frío.

Al preguntar cómo podrían mejorar la comercialización:

A través del INTA, que traiga contactos.

Mejorar para aumentar el peso de los cabritos (suplem. con maíz quebrado; sanidad)

Marcos Roldán de La Represa relaciona el bajo precio de este año con una disminución de consumo en las ciudades, porque conoce que allí es caro consumirlo.

Leche de cabra: llegó una propuesta de compra de Catamarca a \$0,50/litro, con requisito de cámara de frío, la encuentran interesante.

Queso: \$1/kg en zona y a revendedores de Termas

Vacas: \$1-1,20/kg limpio (aclaran que ese precio es porque son algo flacas). Venden al bulto o en carnicerías del pueblo. Aprox. animales de 120-130 kg Usan la balanza para ventas afuera de la zona. También trueques entre familias cuando alguna carnea un animal.

Pollos: \$1,50 - 2/pollo

Arrope de tuna: en 25 Mayo Banegas

• Huerta

También es importante. "Nosotros pensábamos que nuestra tierra no era fértil, luego supimos que hay que trabajarla"

Los abuelos hacían huerta, ahora algunos pocos en zonas con pozo, riego.

Alto Bello: "No tenemos la tierra para eso, y tampoco agua"

• Trabajo extrapredial - Emigración

"Las mujeres se van porque acá el trabajo es muy duro"

"Los hombres ya no salen tanto porque pagan poco, con demora y a veces no pagan"

"Hay gente que vive en Buenos Aires y quiere volver"

• Mujeres

"La plata la pone él, por supuesto" (San Ramón)

Antes estaba para criar hijos, ahora también toma decisiones. Se capacitan los dos, o muchas veces ellas se capacitan y ellos no porque tienen que salir al monte o hacen changas.

Siempre ha habido relación entre ellas. Pero el proyecto les permitió conocer otras mujeres, otras realidades.

No hay grupos de mujeres, aunque en otras reuniones sean sólo mujeres tratan los temas de comunidad.

Siempre los problemas se presentaron como de la familia, de la comunidad. Les cuesta hablar de sus problemas personales, porque desconfían, creen que no van a guardar el secreto.

Piensan que sería bueno juntarse. Piensan en hacerlo para los hijos y para la familia.

Ven importante tener grupos de mujeres: lo plantean desde lo productivo, por ej dicen que les gustaría para hacer dulces. Dicen que no habría problemas con los hombres para eso.

Sólo se trató desde la Parroquia el tema de embarazos precoces. En San Ramón, tuvieron capacitación en salud reproductiva.

Las jóvenes se sienten libres para decir lo que quieren. No parecen tristes ni preocupadas.

Desde la TV reciben mucha información.

Hay problemas de violencia familiar.

Estar enfermas les causa vergüenza. Mendoza: un problema es la menopausia.

Las Juntas: Hay cosas que no se pueden conversar, los problemas que tenemos en las familias. Temas para conversar: los hombres se enojan cuando la mujer sale; hay violencia porque las chicas deben estar en la casa.

Las que no se reúnen es porque: No tienen tiempo; El marido no quiere; Son vagas; Piensan que se pierde tiempo.

ELISEO MONTI y SMERIGLIO (técnicos del proyecto)

• **Diagnostico inicial**

Fue acertado en un 70 %

Falencias: desconocimiento sobre cómo problemas sociales (como el agua, comunicaciones, caminos) interfieren con nuestro trabajo. El problema del agua estaba identificado, pero no bien dimensionado en cuanto a la importancia que tenía para la comunidad. Falta de asistencia de otras instituciones para atender estos aspectos. Pero apoyando a la gente a resolverlos (con gestiones en otras instancias) ha potenciado el trabajo del proyecto.

SMERIGLIO:

La gente de Choya y Guasayán es más pura, menos política que en otros departamentos.

Convivimos en un sistema de precariedades muy fuertes, todo movimiento impacta fuertemente (tanto lo positivo como lo negativo)

La gente en Choya – Guasayán tiene familia numerosa para poder tener ingresos extraprediales y poder quedarse en el lugar: programan la salida extrapredial para la obtención de ingresos.

La zona no tenía trabajo técnico inicial, lo cual es bueno porque no había antecedentes de malas experiencias, lo que suele ocurrir cuando ha habido asistencias anteriores por parte de la Iglesia, ONG, políticos...).

En Choya la fuerza venía por el párroco. En Guasayán por parte de las hermanas. Fureon las puertas de entrada al proyecto.

Problemas que determinó el diagnóstico: no experiencia grupal, comercialización (lo clásico en sistemas cabriteros) y problemas en majadas. Como el problema más sentido era el de sanidad, se entró por ahí.

• **Metodología des proyecto**

Se ha trabajado mucho en capacitación, mucho en organización, y poco en mensaje tecnológico (Eliseo se refiere a este último punto como “aspectos productivos”).

“ A esta forma de trabajo nos obligó la realidad”

“pensamos que iba a haber mayor enfoque productivo”

La capacitación continúa siendo demandada porque:

Existen problemas de transmisión por parte de los representantes a los grupos.

Porque quieren continuar avanzando (curtiembres, apicultura, tuna...).

La decisión en cuanto a qué cosas hacer es tomada por ellos, los técnicos lo que les hacemos ver es el “coste de oportunidad” para cada elección.

(Se establece un cronograma y se busca el consenso) Las propuestas viene tanto de los grupos como de los técnicos. “Como propuestas de los técnicos tenemos el cuaderno de la majada, y la visita a ver un alfalfar hecho por otros productores iguales que ellos. Llevaban tres años proponiendo el alfalfar y nadie lo hacía, y tras verla otra experiencia, hubo tres productores que se prendieron a hacer alfalfa”
IMPORTANCIA PARA LA ADOPCIÓN DE UNA INNOVACIÓN DE LA VISITA DE EXPERIENCIAS REALIZADAS EN LAS CONDICIONES MÁS PARECIDAS A LAS SUYAS. Nunca se inicia nada si no hay un OK de los grupos, porque si no quedaría como algo del INTA: entonces los productores hacen hasta donde el INTA dice.

MC CARRIZO:

En los cuatro primeros años se trabajó en capacitación y organización. Al principio pedían, pedían y les dábamos capacitaciones. Los últimos tres años fueron de puesta en práctica de las capacitaciones. Se ha trabajado sobre el despegue de que fuera el INTA – MINIFUNDIOS el que llevara las propuestas. Nosotros laburamos con los que quieren laburar, con las comunidades que tienen sus proyectos. Ellos deben mostrar resultados ahora. Y en cuanto a capacitación y organización han mostrado resultados. Ya no es más el proyecto que presente INTA sino los proyectos que ellos hagan llegar y que INTA canaliza.

• **Logros del proyecto – Problemas resueltos**

Desarrollo personal de potencialidades.

Comunicación, agua: problemas comunitarios que resolvimos.

Manejo de la majada: la gente tiene el conocimiento de cómo hacer un manejo adecuado de la majada en cuanto a sanidad, reproducción...si no lo hacen es por los limitantes económicos que tienen.

Mortandad.

Baja productividad.

Organización

Autogestión (con la participación en reuniones consiguieron perder el miedo a hacerlo y ello facilitó que los productores se animaran a presentar ellos mismos proyectos para pedir cosas).(al principio las familias se reunían para conseguir algo, hoy trabajan de forma conjunta).

Priorización de problemas

Asumir proyectos para ejecutar: “antes era todo un lamento, decían que todo está mal”

Sistema de comunicación

Mayor participación de toda la familia

Comercialización: (MONTI)

“ antes atendían de diez a los cabriteros, ahora tratan de putearlo”

concientización sobre las posibilidades de venta del cabrito: “antes no se podía vender”, decían ellos.

Mayor poder de negociación (Las Termas, Frías, frigorífico(estacionalidad y calidad))

PEL productivos facilitados por organizaciones y relaciones interinstitucionales.

Concientización sobre la calidad de su producto

Adopción del cuaderno de la majada por un 10% de los productores.

Problema de la tierra: uno de los participantes en el proyecto es miembro de una organización de defensa del derecho a la propiedad de la tierra de los campesinos.Facilitada por la organización lograda por proyecto.

Impacto en la comunidad: los grupos fortalecieron las comunidades: por ejemplo, las comunidades con grupos fueron las primeras en implantar el sistema de comunicación y motivaron al resto.

Saloncitos comunitarios

Dar solución al problema del agua.

Los grupos fueron los que captaron los subsidios de fortalecimiento civil.

Contacto con otras organizaciones:

participación en encuentros nacionales de pequeños productores organizados por el INCIDE. Esto motiva muchísimo, tanto el conocer otras realidades como el poder mostrar.

Visitaron también el proyecto de Figueroa.

Se participó en todas la srueuniones de pequeños productores de la provincia.(en reunión de representantes se decide quién va)

Reconocimiento por parte de las instituciones:

“ ahora les atienden, les reciben, los alientan”.

Se reunieron con diputados provinciales por el problema del abigeato.

MC CARRIZO: creo que la metodología de capacitación utilizada por el proyecto ha sido reconocida por el PSA

MC CARRIZO La metodología de trabajar de Eliseo ha logrado un equipo zonal fuerte:

trabajar desde la gente. No íbamos a ir como el salvador, el que lleva la solución, o marcando cuál ses la necesidad.Los productores son los que demandan.

Trabajar con la misma filosofía que la gente de la parroquia.

En otro proyecto ella no trabaja así, y la respuesta de la gente no esla misma POR QUÉ LO QUE DA RESULTADOS NO SE APLICA EN OTROS SITIOS?

Replicación del sistema de comunicaciones en otras tres regiones de la provincia.

Algunas familias viven de sus producciones,aunque sean puntuales, antes ni estaba en el pensamiento de ellos (MC CARRIZO).

Participación de los niños de las familias: continuidad del proceso.

NINI:

Mejor calidad de alimentación de la familia, lo que repercute en la calidad de vida, por lo que el autoconsumo es prioritario

SMERIGLIO

Mejoramamiento producción en puntos críticos

Mejoramiento producción en algunos componentes comerciales.

Buena organización (si tenemos en cuenta cómo lo que eran). Ellos ahora se reconocen, se consideran fuertes. Ahora participan mucho en programas.

Zona totalmente comunicada

Lo que están haciendo es aumentar el número de animales, y nosotros lo que queríamos era aumentar la productividad de la majada.

En cuanto a modificación de ingresos, los cabreros siempre están en los últimos lugares (por ser sistemas ligados al autoconsumo, a recursos extraprediales, y por los riesgos).

• Nuevos problemas

Exodo y agua, problemas que ha sido necesario redimensionar.

Problemas sociales (adolescentes, juventud, abigeato). Las parroquias son las únicas que hacen algo (Programa radio, PROHUERTA, roperitos, profesordanza y canto) (Villa La Punta distinto de Guasayán) NINI dice que estos problemas “no se abordan ni se van a abordar”

La filosofía del proyecto es abordar todos los problemas que la gente manifieste. (por ejemplo, el abigeato no es un problema nuestro, pero intentamos contactar con alguien que pueda solucionar el problema (y las hermanas pueden ayudar a conectarme con este problema). En esto también se manifiesta la fuerza de la organización, el pensar en conjunto.

• Evolucion del proyecto

Pico muy grande en el tercer año. Tras ese año empezó a caer, y llegamos a lo mínimo hace tres años, luego un repunte en cuanto a cosas para hacer, hubo una DEPURACIÓN (actividades en la parroquia, en la radio, actividades de representación, concretar cosas.) y repunte (no en número sino en actitud, el pasar al hecho). En algunos casos se alcanzó la autosostenibilidad. El proyecto les dio el espacio para desarrollar sus potencialidades.

Común a todos los proyectos: crecimiento inicial (tres años en este caso), ralentizamiento del crecimiento, mínimo con la crisis, y período de depuración (actividades en la parroquia, en la radio, actividades de representación, concretar cosas como que un grupo asuma el ensayo de experimentación adaptativa).

SMERIGLIO

Los primeros tres años como objetivo : organización, sanidad y alimentación. Se dejó para más adelante el manejo del recurso vegetal, el manejo con el pastor.

El agua también fue un tema a tratar en el corto-medio plazo, pero él cree que lo primero fue lo otro.

Para el diagnóstico fue fundamental el apoyo de las parroquias, tanto en cuanto a su movilidad como a su poder de convocatoria.

La iglesia está acostumbrada a gestionar, obtener, y pasar a otra cosa. Les cuesta mucho entender los procesos, hacer un programa de trabajo. EL programa consistía en ir potenciando cambios, no dar y recibir constantemente.

• Problemas no resueltos

Darle forma jurídica a los grupos (se trataría de formar distintas cooperativas a nivel grupal)

Desarrollar proyectos productivos concretos, que sirvan de demostración a los otros.

Desarrollar alternativas de producción (apicultura, cultivo de aromáticas, curtiembre...) porque las familias no viven de su producción, necesitan vivir de ello. IMPORTANCIA DEL INGRESO EXTRAPREDIAL COMO PROBLEMA A RESOLVER (aunque hay productores que viven de sus producciones, sin necesidad de hacer trabajo extrapredial, aunque sean familias puntuales, antes ni estaba en el pensamiento de ellos).

Marketing (presentación de los productos, canales de venta...)

Alumbrado eléctrico

Falta de coordinación interinstitucional.

(MCCARRIZO) Comercialización: un impedimento es la distancia, porque no podemos pensar que el mercado es Frías, porque hoy ya lo hacen. Ahora prefieren vender en Frías (aunque les ofrezcan doce pesos, como don Moyano, pero no pueden ir porque no pueden pagarse el boleto).

Otro problema para comercializar es la reglamentación, que ellos no pueden cumplir.

Forma de resolver la comercialización? Que produzcan cuando no hay cabritos, y que todos tengan para esa fecha. Si lográramos eso, un comprador seguro sería do Moyano. No salir y ofrecer, sino que

compradores que cumplen con la norma vengán a comprar, porque así ellos no deben cumplir con la norma .

Ellos están concientizados sobre cuándo y cuánto vender.

SMERIGLIO:

lo comercial, porque pensamos que la escalera iba a ir creciendo, pero ellos hicieron una ecuación que nosotros no es la que hubiéramos deseado. Ellos hicieron sus propios estudios de mercado (Las Termas, Carolina...) y se quedaron con algo que para ellos fue lo más conveniente. Ellos vieron cosas, pero no los llevó a dar un paso ,más, a llegar a asumir un riesgo comercial. Le tienen miedo a no cumplir los compromisos, puede ser por no confiar en su organización, o en el medio.

Ha habido cuatro años de condiciones de trabajo buenas, y dos años de condiciones de trabajo de regular a malo (por tener cero recursos presupuestarios, por los problemas en Guasayán con el equipo parroquial).

• Futuro des proyecto

Lo que necesitamos ahora es en lo productivo producir hechos, que se puedan demostrar a los otros.

Existe una falta de instituciones que cubran los otros aspectos.

La gente necesita apoyo permanente, y la situación económica no lo permite. Se necesita más presencia de los técnicos en la zona

MC CARRIZO:

Por presupuesto, negro.

Apuntalar a ciertos grupos que quieran poner su trabajo en esto.

Sin apoyo del INTA: ellos tienen dónde llevar sus propuestas y saber que tiene que nacer de ellos. Ellos conocen que se deben presentar proyectos, ellos conocen los caminos para llegar a algo. Ellos continuarán como pueden. Existirían algunos grupos que se desarmarían, porque no están fuertes como grupos. En Choya esfuerzo el trabajo de la parroquia, con lo cual por ahí podrían continuar, encontrarían asistencia para gestionar demandas. Se estima que 10 –12 de 17 grupos se sostendrían.

Falta de transmisión de cultura de trabajos rurales.

SMERIGLIO :

unidad de minifundios no va a seguir, habrá un servicio de extensión con audiencias diferenciadas, entre las que se encontrará el pequeño productor. Esto no cambiará el trabajo, si mantenemos la gente.

El único componente de continuidad temporal en extensión y desarrollo es el INTA, salvo que hubiera una ONG, pero el problema es que con el tiempo se van dando relaciones de simbiosis.

El proyecto no puede tener continuidad sin un seguimiento. Creo que el proyecto va a tener un proceso involutivo, naturalmente se vuelve a una situación de mínimo riesgo, de subsistencia.

MERCOSUR :

Ha existido capacitación sobre globalización pero ellos no se encuentran en un momento de tratar el tema.

Son conscientes de que existen productos de fuera que compiten con los suyos en el mercado.

SMERIGLIO :

La articulación de los pequeños productores con el MERCOSUR es nula. Utópico para la realidad de los pequeños productores.

MUJERES (creo que en parte de estas cuestiones el técnico ha reflexionado porque conocía sobre qué iban a versar mis cuestiones, no antes)

En un comienzo no se incentivó la participación de mujeres en las capacitaciones. El que en unas zonas hubiera más presencia de mujeres que en otras no respondía a una intervención de los responsables del proyecto. De todas maneras, el hecho de que uno de los técnicos fuera mujer favoreció la presencia de las mismas en dichas capacitaciones.

Problemas aparecidos por no tomar en cuenta consideraciones de género (en el caso de una actividad productiva realizada por las mujeres, como es la caprina):

“En la majada de Martín Román no ve cambios porque es ella la que decide los cambios en la majada, pero es él el que ha recibido las capacitaciones”. La conclusión que saca el técnico de esta experiencia es que “ se necesita que participe toda la familia en el proyecto, porque hay decisiones que deben ser tomadas en común para avanzar”

“ la capacitación en formación dirigencial se la perdieron las mujeres, por no poder realizar el desplazamiento a Frías”

“si nosotros somos más integrales en el manejo del sistema tendremos mayor compromiso de parte de ellos; el objetivo es mejorar los ingresos de la familia”

“ a nosotros nos salió bien de casualidad: ¿qué hubiera pasado si los ingenieros hubieran sido técnicos? Hubiera habido tiempo perdido, porque el 70% de los que toman decisiones con respecto a la majada son mujeres”

“ Jesús Romano: le escuchas y parece que es él el que manda. Al principio era él el que iba a las capacitaciones, y las cabras se iban a la mierda. Eliseo tuvo que hablar con doña Luisa para que empezara a ir”

“ en una capacitación las mujeres se fueron a cocinar, y se quedaron con cuatro hombres: a partir de ahí comenzamos a decir que en la capacitación iban a poder comer, que habría comida, entonces lo que pasaba es que iban con los hijos, pero da igual, porque lo que interesaba es que fueran mujeres”

“ las capacitaciones deben empezar a las nueve de la mañana, porque es cuando ellas ya han terminado con la majada por la mañana, ya han largado la majada

CONSCIENCIA DE LA EXISTENCIA DE DIFERENCIAS HOMBRE.MUJER APRENDIDA CON EL PROYECTO

Capacitación de los técnicos para trabajar con perspectiva de género:

“ a mí me cuesta para lo que es productivo pensar en trabajar sólo con hombres o con mujeres”

“ creo que necesitamos una formación específica para trabajar con mujeres: el saber que el hecho de trabajar con una mujer facilita el trabajo, el saber que necesitas un tiempo de confianza de la familia para que las mujeres participen”

• Preocupación del INTA

En la Unidad de Minifundios siempre se trató de involucrar a la mujer. EN el resto de las unidades no se tuvo en cuenta el trabajo de la mujer, salvo en CAMBIO RURAL (donde se preveía trabajar con la familia, pero no se llegó a hacer).

La Unidad de Minifundios siempre trabajó con la familia. Lo que me parece importante es tener en cuenta los limitantes de la mujer: puede tener el consenso, puede tener la convicción, pero hay roles que ella debe cumplir (el de madre, etc) y tenemos que ver de qué forma debemos solucionar eso.

Necesidades del INTA para trabajar con perspectiva de género””

Profesionales que no lo sean sólo del aspecto productivo (como asistentes sociales)

Nosotros tenemos la orientación de no trabajar sólo el aspecto productivo, pero no estamos capacitados en todo. DE NUEVO SURGE LA NECESIDAD PARA SUPERAR LAS FALENCIAS DE LOS TÉCNICOS DE TANTO COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL COMO DE CAPACITACIÓN.

Tenemos que conocer más a la familia, necesitamos más investigación de tipo social.

El que no haya asistentes sociales es tanto por falta de recursos como por falta de sensibilidad.

Las autoridades de Minifundios sí tienen la preocupación, bien clara. El resto, excepto Cambio Rural, creo que no.

MC CARRIZO:

No se ha incorporado esta perspectiva al proyecto

Existen propuestas de las parroquias, con alguna actividad dirigida a la mujer: roperitos comunitarios.

Ella cree que hubiera sido necesario incorporarla, porque se ve mucho que la mujer está a un lado (no participa). Eso supone un cambio de mentalidad en la zona.

¿consecuencias en el proyecto de que la mujer esté a un lado? No sabe, puede ser, a llo mejor si participara más, si se hubiera reconocido que las majada la maneja la mujer, puede sr. Porque el hombre recibe la capacitación, pero es la mujer la que manejaba la majada.¿DIAGNÓSTICO?

En otros casos ella participaba desde el principio.

Incorporación en la institución de líneas de trabajo de género

Hasta el momento, yo diría que no se ha incorporado.

“Yo tan productiva, no veo el aspecto social”

yo creo que necesario porque es un desarrollo de la persona que hace a un desarrollo de la familia.

Nuevas alternativas para que la mujer se integre en este proceso

CUMPAS Y CUMAS : ONG que trabaj con mujeres, en control de la natalidad, artesanía...hacen ruido en una zona, complica el trabajo de otros...trabajan con la misma audiencia que nosotros, llegan a la zona, y divide a los grupos, enfrenta a los grupos.

SMERIGLIO

Nosotros trabajamos con las familias, si hay mejoras en las familias, todos se benefician, el rol se irá distribuyendo naturalmente.

Intentamos entrometernos en los roles que las familias se asignan naturalmente. Aunque trabajemos en temas como salud, educación, etc.

Nosotros no intentamos:

generar más trabajo en la mujer.

generar divisiones familiares.

Ha habido experiencias negativas cuando se ha sacado a las mujeres para las capacitaciones, ha habido conflictos: y no queremos generar conflictos de familias. Las mujeres punteras, referentes del programa han conseguido objetivos, pero han cambiado su modo natural de mujer de campo por una actitud más dura ante la vida, con una actitud más guerrera, con respecto a problemas como por ejemplo frente a la tierra, y no sé si es bueno. Hay proyectos que se han partido, y otros que funcionan a fuerza de incentivos. Como el sector de la línea Mira, que funciona mientras hay dinero. Cuando cae el financiamiento cae la acción. Ligados a PROINDER, fortalecimiento civil...Siempre obtiene el dinero porque tocan el tema mujer, en cambio nosotros hemos estado en las buenas y en las malas.

Intentamos transmitir que no son programas que sectoricen a un determinado miembro de la familia.

El objetivo de las dulceras debería ser que los hijos se desarrollen, crezcan, que ellas tengan su propio ingreso, pero no para que las mujeres sean gerentes. No es objetivo nuestro, aunque si conseguimos que la mujer mejore, está bien.

Creo que la mujer tiene problemas muy graves, pero creo que no hay que tirar tanto de la cuerda como para que la mujer se salga del sistema

No quiero decir dónde y con quién hemos tenido problemas de este tipo.

PSA

Pienso que debería seguir existiendo, pero entendiéndolo como función de crédito, de apoyo, no como asistencia técnica. Porque para la función técnica necesitas una estructura.

Los fondos del PSA vienen a través de la administración del INTA. (NO, NO ES ASÍ).

HERMANAS VILLA LA PUNTA (religiosas participantes en el proyecto).

• Razones para el trabajo con mujeres

Las mujeres tienen baja autoestima (sólo sirven para tener hijos). La situación es distinta entre el pueblo y los parajes.

Los promotores son los hombres (porque son los que pueden salir). Las mujeres, si salen, son malas mujeres.

• Cambio en la actitud de los técnicos

Valorizar, integran a la familia.

• Formación específica para trabajar con campesinas

No se han hecho capacitaciones.

• **Problemas encontrados al inicio del proyecto**

Hubo gente de las comunidades que no se adhirió al proyecto porque pensaba que era más de lo mismo: es seguir trabajando con cabras, y eso yo ya lo hago.

Los grupos se constituyeron a partir del trabajo de las comunidades religiosas, hubo gente que se adhirió y gente que no.

No existencia de un espacio propio de mujeres.

• **Desarrollo proyecto**

No existencia técnicas específicas para el trabajo con mujeres.

Problemas encontrados por el hecho de trabajar con mujeres:

Reticencias (les falta tiempo, la situación les agobia mucho prefieren dejarlo porque no les gusta ver sus problemas; límite de tiempo de los técnicos, en los parajes el acompañamiento no existe, y sería necesario . “puede ser que nos falten los modos”.

• **Diagnostico inicial**

Creo que fue acertado, porque se sienten parte del proyecto, lo han interiorizado.

• **Problemas no resueltos**

Producción

Transmisión de información crees que lo han entendido, y no es verdad.

No toman acta

Faltan decisiones consensuadas.

• **Metodologia del INTA**

AL inicio, la organización; se potenció la que estaba No hay un aporte directo del proyecto. La organización se basa en la existente.

Luego, directamente asignables al proyecto:

capacitación con seguimiento.. A veces con retransmisión.

Se valora el mensaje tecnológico.

Tanto capacitación como mensaje tecnológico, grado de adaptación bajo.

• **Logros del proyecto**

Efecto en otras organizaciones de productores del país:escuelas chacinados, otrs instituciones favorecidas por el sistema de comunicaciones.

• **Venta autoconsumo**

Lo que sea para venta se trata de no autoconsumirlo.

• **Futuro del proyecto**

Problemas a abordar:

Mujeres

Jóvenes

No existe una producción para comercializar, ya existe capacitación, organización, falta apostar de verdad por producir.

La capacitación-organización ya está dada, ahora les corresponde a ellos decidir qué hacer.

La planificación ha sido hecha con y sin dinero, para los dos supuestos.

• **Trabajo de las hermanas de Villa la Punta**

Acompañamiento de la gente en este proyecto, promoción de l agente rural.

Animación, ellas tienen la confianza de la gente y actúan como correa de transmisión de sus inquietudes.

Comunicación (FM local).

Se dan cuenta de los problemas de la gente, pero quieren que ellos tomen su propia voz. Empujan a la gente a tener su voz.

- **Problemas de los pequeños productores en la zona**

Éxodo (permanente y por unos meses)

Falta de agua

Abigeato (implicada policía y gobierno)

Tierra (ley 182 bis)

No está internalizado el producir para vivir mejor, es un modo de vida totalmente distinto. Hay confianza o resignación en que la naturaleza va a proveer.

- **MERCOSUR**

Se comenta que existe en cursos como capacitación dirigenal, se habla de que existe.

- **MUJERES**

Preocupación institucional por incorporar el tema de género

Sí, pero no hay nada hecho (existen grupos de autoayuda en San Pedro). Hay un programa de radio para concientizar. En un programa hablaron de violencia familiar.

Necesidades de la institución para cumplir con una línea de trabajo de género

Formación. Ellas quieren incorporar el tema género, perciben claramente la necesidad.

HERMANAS SAN PEDRO GUASAYÁN (religiosas participantes en el proyecto)

Forma de trabajo

Primero fue un proyecto de la parroquia: promoción humana, fé y vida.

Ellas favorecen lo que son redes, no creen que la comunidad campesina pueda estar aislada.

Lo cabritero es importante en la gente de aquí.

El equipo lo forman un cura, las hermanas y alicos. hay cuatro áreas, y desde la de promoción humana es desde la que se debía trabajar con el proyecto INTA.

Trabajan con comunidades eclesiales de base, animando para evitar el aislamiento.

El proyecto de minifundios es de los más acompañados, están muy acompañados por Eliseo "Eliseo a veces se adelanta"

Hubo un momento de desestructuración del equipo parroquial.

MOCASE: movimiento campesino santiagués: cooperan con él. Forman parte de la Mesa de la Tierra con otras ONGs...

Solidaridad entre los más pobres es muy fuerte.

El caudillismo de Santiago es una traba: la imagen del patrón (político, religioso.)

Los favoritismos políticos perturban el trabajo con el campesino.

Existe un control político de cualquier actividad comunal.

También existe una visión comunitaria de la tierra

Es decir, EXISTEN ELEMENTOS CULTURALES POSITIVOS Y NEGATIVOS.

¿Necesario trabajo con mujeres?

Sí,

Autoayuda

Reflexión bíblica: muchísimo (animadoras..)

Machismo (violencia familiar, no se ponen el preservativo...)

Embarazos precoces

Cultura del aborto

Falta de formación .Falta total de educación sexual.

No hay consciencia de planificación

Pero existe el problema de imponer culturalmente si queremos organizar.

PRODUCTORES DE TUCUMAN

• **Por que eligen participar del proyecto**

Exclusivamente, a la espera de aportes económicos (insumos, créditos, subsidios)

• **Mayores aportes**

Se han incorporado mejoras contundentes en el manejo del cultivo y de la cosecha.

En algunos casos, se destacan las ventajas de trabajo grupal, en cuanto a las tareas de cultivo

Se ha provocado el desarrollo personal

• **Demanda de aportes**

Demandan la presentación de alternativas de producción intensiva, para complementar y en algunos casos suplantar el cultivo actual

Encontrar mercados para estos productos

• **Problemas sin resolver**

La actividad grupal se discontinuó por estar ligado a una actividad productiva exclusivamente o bien la falta de coordinación

Se presentan dificultades para obtener nuevos créditos debido a que no han cumplimentado en casos previos

• **Opinion sobre tecnicos**

Se destaca el acompañamiento en el terreno

• **Forma de trabajo**

Las actividades se desarrollan a lo sumo a nivel grupal, sin coordinación entre grupos.

• **Tiempo para resultados**

Sienten que los tiempos se han acelerado debido a los aportes recibidos (recursos técnicos y económicos)

• **Futuro**

En la mayoría de los casos, existe certeza de continuidad

Presentan intenciones de probar suerte con otras actividades, visualizan un futuro muy comprometido con la caña

• **Por que eligen participar en el proyecto**

Porque los otros grupos nos contaron que funcionaba bien: Se compraban cosas (como maquinaria).

Porque tenían el crédito del PSA

Por la caña para semilla.

Por el ingreso económico

Les gustó el proyecto por un préstamo de 1200\$ por ha de caña.

Para sacar el crédito. Habían oído hablar de las capacitaciones. Han hablado con los otros grupos, habían sacado el crédito, andaban bien.

• **Mayores aportes**

Mejoras cultivo , Cambio variedades ; Surco doble ; ochila (el primeraño las pedimos, ahora no); semillero

Trabajo en grupo: porque ahora hacemos en conjunto: siembra de maíz, de caña..y antes lo hacíamos por separado.

El cultivo de la caña lo he cambiado entero.

El grupo (PERO A CONTINUACIÓN AÑADE: el grupo era la caña, ahora no lo hacen).

ROSA (productora de miel)

He cambiado en todos los sentidos: conoces mucha gente importante, salgo...

GRUPO MUJERES LAS PALMERAS

A compartir, a conocernos más. (ahora es como si fuéramos de la familia)
tener experiencias en nuevas cosas (y tenemos nuevas ideas: conseva de duraznos, salsa de tomate...)

• **Demanda de aportes**

Producir cerdos. Se venderían a la feria de Simoca. Preferimos esto a la miel de caña, porque el cerdo lo puedo vender más rápido.

Miel de caña, no hago porque no tengo trapiche.

Tambo de vacas. Porque se vende queso. No quieren capacitación porque les gusta hacerlo como lo han hecho siempre.

Venta miel de caña, porque no tiene mercado dónde colocar.

Deberíamos hablar con el grupo, para ver qué hacemos.

• **Opinion de tecnicos**

Bien, nos escuchan, vienen bastante.

Con Martínez: hicimos algo mal, y no entramos en el proyecto: él les decía que pusieran menos hectáreas de las que tenían, y entonces desde el proyecto se vió que esta gente no tenía capacidad de devolución.

Son buenísimos, nos sentimos acompañados. Ellos entienden las necesidades.

Cusumano es de diez: porque él me soluciona los problemas, cuando tengo un problema, yo me comunico con él.

El técnico que teníamos hasta el año pasado: mal, porque no me decía vamos a hacer una reunión, venía sin avisar. Yo avisé al PSA y dije que lo sacaran. Él no me enseñaba a hacer miel, quien se quedó conmigo a hacer miel hasta las once de la noche fue Cusumano.

• **Forma de trabajo**

Bien, porque estoy convencido de lo que hago.

Es una ayuda, que soluciona problemas. En el grupo todos trabajan juntos.

• **Tiempo para resultados**

Ha sido rápido. Como nos ayudaron con el dinero hemos podido cultivar mejor.

Se ven rápido los resultados, con el PSA se tarda más (ROSA).

• **Futuro proyecto**

Bien. Sin INTA seguiríamos organizados, nos hemos acostumbrado ya.

Sin el INTA yo seguiría , yo ya me largo sola (Rosa. Pero Kenny decía que constantemente demandaba su atención).

Sin el INTA: nosotros queremos, y no podemos . Qué queremos poner? Nada, porque no tenemos plata. (PILO)

Ya que hemos mejorado la caña, queremos seguir con la caña. A ver si sube el precio.

• **Otras instituciones**

INTA : nos dio la caña.

PSA (prestó la plata para hacer maíz y caña).

• **Problemas sin resolver**

Aquí hubo grupos que se precipitaron en la compra del tractor en grupo, luego se pelearon y el tractor se quedó tirado. Por eso el técnico no quiso que lo compraran sin tener gimnasia grupal.

El grupo era la caña, ahora no lo hacen.

Problemas de pago del crédito.

ENTREVISTA CON COSME CUSUMANO (técnico del proyecto)

• **Diagnostico inicial**

El diagnóstico se hizo con visitas informales a punteros de la zona.

El trabajo en el proyecto ha sido mucho más amplio de lo que fue el diagnóstico. En algunos temas fue acertado, en otros se debió corregir el rumbo:

el proyecto al principio era cañero, la parte de la miel de caña no surgió del relevamiento de información inicial.

Tampoco contábamos con el tipo de suelo, ni con la idiosincrasia de la gente.

• **Metodología del proyecto**

Nosotros no les decimos lo que tienen que hacer, mejoramos lo que tienen. Los cañeros llevan toda su vida haciendo caña.

Los tres ejes de trabajo del INTA han sido importantes y simultáneos. Si debemos tener una prioridad, yo diría primero organización porque sin ella no puedes tener los otros dos.

• **Logros del proyecto**

En la zona del proyecto ha tenido un efecto multiplicador.

Los participantes se sienten apoyados por un organismo.

Son más receptivos al cambio, y han roto el individualismo, tienen más apertura de cabeza.

Se han recibido visitas de técnicos de Chile(?) para ver nuestro trabajo de grupo.

• **Evolucion de proyecto**

Tuvimos un inicio explosivo : teníamos un proyecto, y dinero, y empezamos a buscarl productores.

Los dos primeros años fueron muy buenos. El 98 hubo un estancamiento, y a partir del 99 un retroceso.

• **Problemas no resueltos**

Problemas de coordinación con el PSA

• **Futuro del proyecto**

Continuar con proyectos nuevos:

Proyecto de batata

Cooperativa de producción de azúcar y miel de caña.

• **Metodología de los proyectos del INTA**

Ahora somos el acompañante, no el que da la clase magistral.

Es muy difícil que los pequeños productores alcancen un desarrollo sostenido sin que exista un proyecto de cualquier índole. Quedarían como autodidactas.

• **Evolución de la metodología**

La primera etapa de los proyectos (hasta mediados de los 80), el peso más importante lo tuvo el componente transferencia de tecnología para un 60% de los proyectos, para un 30% el componente fundamental fue capacitación y la organización lo fue para el 10% restante. Porque hasta entonces el INTA tenía mucha tecnología que había que adecuar a los minifundistas. (por eso la capacitación tenía que ver, porque les formábamos en cosas). Con respecto al 10% organizacional, se trabajó sobre lo hecho con ONGs, porque las ONG se estaban reconstruyendo (porque hasta entonces, durante la dictadura, no existían ONGs).

A partir del 85 se otorgó más valor a la organización : para el 40 % de los proyectos el componente más importante fue transferencia de tecnología, para el 20% capacitación y para otro 20% organización.

En los últimos tres años en los había aún posibilidad de presentación de proyectos (transferencia es fundamental para el 40% de los proyectos, capacitación para el 30% y organización para el 30%. Capacitación es el comodín, se presta tanto a transferencia de tecnología como a organización. Aunque tal vez estuvo más volcada en capacidad de transformación de productos finales. Y organización es siempre más lento en tomar importancia. Es decir, se mantuvo organización, y capacitación es el comodín.

Si hasta ahora fue 70-80% productivo y el resto organizativo –social habría que invertirlo.

Componente organizacional

La organización está contemplada para multiplicar el efecto de la estrategia de intervención. Pero en general flaquea cuando se trata de comercializar.

Donde hubo trabajo previo de grupos se facilitó el logro de resultados generales, a pesar de que existan discordancias entre instituciones.

Se debe generar un espacio de convergencia pero la decisión de vender o no debe ser de la organización de gente.

La organización comprende la promoción (partir de lo inicial) y el fortalecimiento (calidad del resultado). En cuanto a la promoción sí puedo considerar la innovación como una adopción de innovación.

En cuanto a la organización, FECOAGRO es el mejor resultado. Pero en general es lo más flaco.

Crisis

La crisis en el grupo es interesante incorporarla para ver cómo van a funcionar, a reaccionar.

Provocar crisis dirigida y supervisada para comprobar si la fortaleza de grupos es solamente función del acompañamiento.

• **Capacitación de los técnicos**

En invierno existe competencia entre subsistemas: la mujer asume un trabajo y el hombre otro, por tanto necesitamos una formación que permita relacionar más las cosas.

Si yo tuviera que establecer un plan de capacitación, lo enfocaría a relacionar más las cosas.

Hay muchos técnicos que subestiman la información que dan.

• **Evolución del proyecto**

Tiempo para ver resultados:

Creo que tres años es un buen tiempo. Es un tiempo interesante para plantearse hacer una reformulación de objetivos si es necesario, o bien optar por la continuidad. Tres años permite obtener resultados interesantes y permite reflexionar para la continuidad.

Si fueran seis años corres el riesgo de hacer más de lo mismo, sin grandes impactos.

- **Problemas no resueltos**

La comercialización está identificada como problema, pero patinamos como técnicos en cuanto a formación.

Existen problemas para la comercialización, sí se han conseguido resultados en organización para la compra de insumos. La comercialización es un problema muy importante.

La comercialización debe estar manejada por la gente, el INTA debe estar fuera.

- **Futuro del proyecto**

Yo no creo que en los proyectos se alcance el grado de **autogestión** de los grupos que les permita autosostenerse, resolver sus problemas.

El objetivo del INTA como institución es siempre la autonomía, la autogestión pero no se ha logrado. Hay que plantearse las causas: ¿el entorno quizás?, ¿otras?. El planteo de la autonomía tendría que venir de la gente (de los productores).

- **MERCOSUR**

De los poquísimos casos que forman parte de MERCOSUR: COOPSOL (Cooperativa apícola de Santiago del Estero).

Cauqueba de Jujuy, con un producto orgánico de alta montaña.

A nivel de tesis (Facultad de Derecho), existe un trabajo en el que se dice que la falta de comunicación y la falta de capacitación impiden al pequeño productor formar parte del MERCOSUR.

- **Venta-autoconsumo**

Sólo autoconsumo limita mucho, y sólo venta es muy difícil.

- **Mujeres**

Existe un apoyo institucionalizado al tema social, la familia, la mujer. Existe un programa, PROHUERTA, que está dedicado a ello, pero en una línea mínima.

Yo quiero que los agentes traten con género, pero no les puedo obligar. Cuando habla con los jefes y les dice GENERO le dicen: estás loco.

Él incorporó como estrategia de intervención el aspecto social. Y aparece la mujer en cuanto a Toma de decisiones.

Reconocimiento de su trabajo (nosotros, en cabras, en las capacitaciones, trabajábamos con mujeres).

Conexión entre rubros productivos: como la cabra ocupa el espacio del astrojo del algodón, no podemos decirle que entierre el algodón

En invierno existe competencia entre subsistemas: la mujer asume un trabajo y el hombre otro, por tanto necesitamos una formación que permita relacionar más las cosas.

Si yo tuviera que establecer un plan de capacitación, lo enfocaría a relacionar más las cosas.

En el cultivo de algodón, cuando lo deja plantado se va a Baires a conseguir plata, y cuando él quería fertilizar era la señora la que estaba, y el trabajo era pesado (hombre con trabajo extrapredial no está presente en el momento de fertilizar). Y además la toma de decisiones en cuanto a la venta la hace el hombre.

Existe una competencia por mano de obra entre los subsistemas de producción.

IMPORTANCIA DE CONSIDERAR EL SISTEMA FAMILIAR, del CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA DINÁMICA FAMILIAR :

INTA, organismo muy machista.

PRODUCTORES DE RIO COLORADO

• **Por que eligen participar del proyecto**

Son los técnicos de INTA que llegan a la zona proponiendo el proyecto, al inicio destinado solamente a la comunidad migrante, luego ampliado a todo pequeño productor
Tenían necesidad de asistencia técnica

• **Mayores aportes**

La organización es señalada como el mayor logro, tanto para formar la cooperativa como para obtener recursos económicos

La capacitación y el acceso a la tecnología no queda explícito, pero se entiende que fueron importantes, en particular la tecnología de cultivo

• **Demanda de aportes**

Demandan orientación sobre los mercados, tanto de productos actuales como potenciales

• **Problemas sin resolver**

Se entiende que se necesita mejorar la gestión de los recursos que cuentan, incluida la forma organizativa, para producir avances en la comercialización

Reconocen que son necesarios ajustes en la organización

• **Opinion sobre técnicos**

Se destaca el acompañamiento en el terreno

• **Forma de trabajo**

Entienden que el proyecto ha concluido en el '98

El técnico asiste a ambas cooperativas y otros, en función a lo que le demanden

Las cooperativas tienen sus reuniones regulares. Una de ellas se reúne semanalmente, la otra quincenalmente. El ausentismo es en función a la demanda de dedicación de las actividades productivas.

• **Tiempo para resultados**

Tienen la impresión que el proceso ha sido lento, sin embargo, reconocen que han vivido muchas experiencias en poco tiempo

• **Futuro**

Sienten un gran desafío desde la cooperativa

Dan por cierto el acompañamiento del técnico

ENCUESTA PRODUCTORES SAN LUIS

Productor caprino zona en promoción: “uno está aquí porque ama el trabajo, es prácticamnete la única razón.”

• **Por que eligen participar en el proyecto**

“con Marcelo empezamos, él nos daba las vacunas, y nosotros le dábamos chivos”

“para mejorar el chivo, porque su hermano trataba la majada con marcelo, y él nos comentaba la mejora de la majada. Ahora la tratamos, y vemos la mejora.

Me acerqué al grupo porque ncesitaba consejos técnicos para la verdura, Marcelo me asesoraba (distinto de los políticos, porque ellos te dicen que para recibir ayuda debes estar en uno u otro lado”

Marcelo fue muy claro: “yo no miro el color político, ni la religión, lo único que vamos a ver es el sector humano, la parte social”. Marcelo sabía cómo convencer, aparte él venía muy de continuo.

Empecé por proyectos de siembra de huerta, en la escuela.

Marcelo vino y nos explicó que sería bueno vacunar la majada,. Él no exigió que lo hiciéramos.

• Mayores aportes

Adriana (Pozo Cavado) lo ve todo igual.

“Ha mejorado el estado sanitario de la majada, está linda.”

“ los chivos han mejorado mucho”

“adquirir confianza en lo que hago. Nos esforzamos, y alguien nos va a apoyar, sin esperar a que nos den”
más conocimiento: cómo trabajar la verdura”

la pasantía

con la finca demostrativa se ve que sin capital se puede llevar a cabo un emprendimiento sin tener acceso a crédito.

Pasantía de dulces (con Marcelo pollos, pollos...)

Marcelo muy contundente, nos había metido muy en la Asociación, por eso a pesar de no tener presupuesto, el espíritu de la Asociación sigue.

Las pasantías se han conseguido por tener la Asociación legalizada.

Socialmente, se rompió la cuestión política, ahora se puede conversar.

Tener una Asociación .

Es una Asociación muy respetada en la provincia.

asociación importante porque intercambiamos ideas, ahora todos unidos

haservido para que nos conozcamos ente nosotros. Antes no sabíamos lo que hacía el de al lado. Es la mentalidad de aquí.

está muy identificada con el INTA-Minifundios

La finca demostrativa era la vidriera del proyecto

Con menos plata, el número de socios ha disminuído, pero ha trabajado más la Asociación, se han aprovechado mejor los recursos. Se ha tenido más cuidado con el gasto, (antes teníamos 3000-4000 pesos para distribuir, y había problemas de reposición, la reposiciónnnonalcanzaba el 1%, ahora en cambio, sin fondos, nos deben devolver el100%). Hemos aprendido en los años sin plata, cómo hacerlo.y se ha crecido con los proyectos y con las pasantías. Ante se trabajaba coon buena fé, no sabíamos cómo manejarnos.

Los que quedamos nos conocemos bien, y somos los que henos hecho resurgir el proyecto

Aprender a plantar verduras.

Por poco que sea el apoyo dado, es el único que tienen.

Económicamente poco, pero desarrollo personal mucho, muy valioso: a través de cursos (enfermedades cabras, tambo de la cabra, fruticultura) y por juntarme con la gente.

ELSA (dulceras San Francisco) : lo económico, los cursos, salir más de la casa, conocer gente. . Antes ella no entendía las reuniones, y ahora soy la delegada de grupo, y segundo vocal en la Comisión Directiva.

El pollo para autoconsumo era una “sonsera”.

Pasantía bibliotecas

No ha habido curso de siembra de pastura, “porque la gente ya sabía”

• Demanda de aportes

Seguir con los pollos (Pozo Cavado)

precio cabritos

cambiar la parición

(Valdeúltimo): depende de la propuesta de Carolina . La venta depende de los cabriteros, eso no lo podemos mejorar

darle más sentido a la Asociación ,que veamos que es necesaria la Asociación para conseguir algo.

Venta chivos

Resolver el problema de la mosca de la fruta

Local propio

Comercialización: la Asociación no se ocupa, falta un técnico que se ocupe exclusivamernte de eso.

Tractor para labrar tierra, para cultivo propio.

Compra en conjunto

Me gustaría que INTA volviera a lo de antes, que Carolina se moviera con la agilidad de Marcelo.

A veces no nos dan el agua cuando queremos

Necesitamos más técnicos

No progresamos económicamente porque falta mercado, vehículo y comunicación

ALBINA:

Cámara frigorífica. El fuerte de la asociación es la parte caprina, queremos llegar al mercado nacional. Necesitamos hacer algo fuerte para la asociación.

Complejo turístico, porque tienen un templo indígena.

.Es bueno no tener plata, porque surgieron las mejores ideas: albergue, frigorífico.... Ahora pensamos en conseguir fondos.

Productor zona en promoción, él se dedica a vacuno, la madre tiene las cabras. El padre era muy dominante: se ven bien los resultados de sanidad, pero no necesitamos más aportes, estamos bien así. (dice la hija: la majada no es rentable, la tenemos porque la mamá siempre la ha tenido).

No, la venta de los cabritos depende de los cabreros, eso no lo podemos mejorar. (Valdeúltimo, área en promoción).

• Opinión de técnicos

Todos han sido muy buenos. Siento confianza para preguntar al veterinario.

Carolina al ser nueva no conoce mucho los chivos o pollos que le venden. Ahora va a ir alguien con ella para controlar cómo se hacen las reposiciones.

Dos etapas distintas:

Marcelo es un hombre con mucha experiencia, que trabajaba con presupuesto..

Carolina no tiene tanta experiencia, pero ha soportado lo que no ha soportado Marcelo: ella no se queda, aunque no tenga plata, ha aguantado mucho.

El técnico es bueno porque consigue que nosotros sigamos trabajando en lo que es nuestro. Es una constante de trabajo con nosotros. Es una más de nosotros.

Marcelo sólo sabía trabajar con plata. Antes eran un grupo de vejestorios, de vivos. Éramos 180, y quedamos 100.

Carolina hace mucho sacrificio. Cada socio deberíamos aportarle por lo menos para la comida. Ella pelea mucho. Para ser técnico de Minifundios, debes tener muchas agallas.

Marcelo muy metido en armar grupos. Él entendía el tema psicológico. No faltaba nunca. Él abandonó por no saber manejar las cosas sin economía. A él tampoco le gustaba San Francisco.

• Forma de trabajo

debería venir con más frecuencia. Se necesitan más técnicos.

Marcelo muy bueno, muy tratable, se esmeraba mucho con los animales, vino muchas veces (dos o tres).

Él hace preguntas (hubo un veterinario que andaba vendiendo remedios”

los dos nos quieren ayudar que salgamos adelante

ellos han sabido entender la parte social. Ellos sufren más que nosotros cuando no nos pueden ayudar en nuestras inquietudes. Son como uno de nosotros.

• Tiempo para resultados

se vio rápido

las cosas necesitan su maduración para conseguir cosas.

• Futuro proyecto

si están ellos (INTA), seguiremos. Si el INTA no está, seguiríamos adelante para que haya un auxilio para los animales. Se buscaría una manera de continuar.

“Como nos ha ido bien, queremos seguir”

depende de que los técnicos nos ayuden

Sin INTA la Asociación no va a seguir, porque la producción es diversificada, y lo que nos une es el técnico, que va de un lado a otro.

Si llegara un apoyo económico habría que distribuirlo mejor. Necesitamos no cantidad sino calidad de socios”

Sin INTA sería todo más cuesta arriba, pero el grupo de Luján seguiría”

Sin INTA pensamos que podríamos seguir trabajando: por la experiencia que tenemos, por los compromisos que tenemos. Porque es muy necesario. Tenemos conocimiento de cómo conseguir cosas.

Sin INTA no habría quién los defendiera en Buenos Aires

Poner mano dura, y que las cosas salgan como estaban programadas.. En el momento de renovar pasantías, no renovar a los que no han funcionado.

SYLVIA:

Creciendo, con fuerza para continuar, queremos que continúe en el tiempo. Ahora nos sentimos responsables de la Asociación, como una familia.

Sin INTA podríamos seguir, sería difícil, pero, podríamos aprender más todavía, si se va Carolina se iría gente, pero el grupo sería muy fuerte, y más jóvenes.

• Otras instituciones

No, sólo INTA

• Problemas sin resolver

Al grupo (Pozo Cavado) no lo recibe bien la comisión, porque estamos unidos, y entonces no aceptan nuestras propuestas. Las decisiones las toma la comisión. Con Marcelo bien porque cuando veía algo malo avisaba (era la Auditoría Externa). Los integrantes de otros grupos manejan más a Carolina, no la dejan evaluar los grupos, el problema es la comisión.

Para qué vamos a hablar con el Intendente, si sólo son palabras.

Venta conjunta de cabritos a través de la Asociación.

• Mujeres

Acá no existen grupos de mujeres, salvo el que hemos formado nosotras ahora con el PEL para cultivar verdura y vender.

Sería necesario que hubiera grupos de mujeres para trabajar en conjunto.

No pensamos que haya problemas que tengamos que solucionar en grupo. Sólo hay mujeres que son lenguarizas, pero eso no se soluciona en grupo.

Hay mujeres que nos critican por trabajar juntas: que no hacemos nada, que ella tendría vergüenza si tuviera que vender, que estamos acomodadas con d. Lalo

Yo no veo la relación entre las preguntas del INTA y éstas. Me mira con desconfianza. Le explico lo de Mendoza, que ellas habían conseguido logros distintos de los económicos. Y me dice que en Mendoza es porque hay más frutales que en otros sitios.

CAROLINA GALLI (técnico del proyecto)

• **Diagnostico inicial**

Creo que fue acertado, se identificaron los problemas y se trabajó sobre ellos.

• **Metodologia del proyecto**

El proyecto apuntó más a organización, sobretodo cómo resolver conflictos entre ellos.

También apuntó más a capacitación en cuanto a sanidad y suplementación de la majada. En cuanto a capacitación deberíamos también los técnicos capacitarnos. Mi situación ahora es que no puedes planificar, y por otro lado no te capacitas.

En cuanto a las capacitaciones, hubo algunas hechas por los técnicos del INTA (encontrol de plagas y agroturismo) que no fueron buenas experiencias porque el lenguaje utilizado no era entendido por los productores.

La llegada de estos proyectos tiene sus limitantes. El proyecto falla porque no participa la comunidad, el gobierno, no podemos resolver otras cosas.

Para que de verdad se pudiera ayudar a las familias debería haber interacción con otras instituciones. Porque nos falta capacitación, y porque sólo tampoco podemos hacerlo.

La competencia con el PSA, con el Plan Caprino demuestra que no se está acostumbrado a trabajar en grupo, porque te dicen que lo hagas, pero no lo haces (lo mismo que cuando le dices a los productores cómo hacer el dulce, y luego no lo hacen).

• **Logros del proyecto**

Romper el aislamiento de los productores

Sanidad de la majada.

Tener una Asociación legalmente constituida, la única de pequeños productores en la provincia.

Consecuencias de tener una Asociación:

Lo de juntarse y compartir ahora lo toman como una necesidad.

Mejorar producción

Encontrar alternativas distintas

Aprovechar recursos

Conseguir PEL productivos, para : elaboración de dulces, construcción de ladrillos, cultivo de hortalizas.

En los participantes: Hacer relaciones, verse, intercambiar. Existe mayor comunicación entre ellos.

Muchos han tomado la Asociación como una relación social más. Las relaciones antes eran escasas.

Antes, en la Asociación, cada uno hacía pollos en su casa, ahora deben juntarse, y aparecen conflictos distintos.

En las familias: se han integrado más. Por ejemplo la participación de la mujer. Las consecuencias en las familias están ligadas a los participantes porque tenemos una idea de unión de familias, que todos tienen las mismas necesidades.

En la Comunidad:

el teléfono público de La Majada se consiguió por una nota de la Asociación.

En las Instituciones:

Tener la Asociación repercute en que las instituciones saben que existimos. Los intendentes te escuchan, te contestan, aunque luego te hagan o no caso.

En otras organizaciones: se han visto con organizaciones de La Rioja y Mendoza, porque ellos se querían organizar y ver cómo funcionábamos.

• **Evolucion del proyecto**

Lenta, debería haber sido hecho con más rigor, con más exigencias. Ves que los esfuerzos se desvanecen. Se gastaron esfuerzos en cosas que no valen la pena. Se podía haber intentado formar grupos no por PSA o por pollitos. Pero tal vez no hubo otra forma de agruparlos. La gente acá está acostumbrada a recibir cosas.

Al principio la Asociación estaba más enfocada al autoconsumo (huerta, ponedoras, frutales) y a sanidad.

Al principio como había dinero, se veía qué hacer con él. Cuando había dinero se concedían créditos que luego nunca se devolvieron. Además, las reposiciones no eran del 100% del valor.

Ahora las reposiciones deben ser del 100% (porque no hay dinero, y porque se vieron los problemas que había antes).

Hubo grupos que se formaron porque había créditos del PSA, además darles el autoconsumo, en un momento dado la Asociación tenía más de 200 productores, y la **crisis** ha actuado como un **colador** :

Porque hubo gente que se fue al no recibir

Porque hubo grupos que se echaron porque no habían repuesto nada.

La evolución del proyecto cambió con la falta de recursos de INTA. En el autoconsumo la tabla de reposiciones contemplaba que tras la cuarta entrega de pollos, los pollos debían ser para venta. Lo que hizo la crisis fue adelantar el cambio, porque ya antes de la crisis nosotros habíamos empezado a trabajar en limitar el autoconsumo, hacer autoevaluación de grupos.

FALTA DE RECURSOS HA ENSEÑADO EFICIENCIA EN SU UTILIZACIÓN Y ENCAMINARLOS HACIA LA VENTA.

• Problemas no resueltos

Organización de la Asociación: pienso que se deberían diferenciar más en la Asociación las actividades. La diversificación está bien, pero **para más eficiencia en la gestión** deberían diferenciarse.

Comercialización, no se le ha dado importancia masiva., pero no repercutió en otros. Hubo una experiencia de comercialización con el Mercado Central de Buenos Aires que sólo se hizo con Ledesma, no repercutió en otros. Ledesma vendió un año y con eso tuvo para comprar el motocultivador, pero al año siguiente vino granizo y no pudo vender, y a partir de ahí no se continuó. El contacto no se mantuvo, pienso que se debería haber mantenido. Y el hecho de que la propuesta de comercialización no prendiera en más gente pudo ser porque existe mucha heterogeneidad de productores, y la propuesta no cabía para todos.

No están acostumbrados a meterse de lleno en un negocio y jugársela.

El saber vender es una actitud que no todos tienen. Falta capacitación en **marketing**. Cuando alguien viene de fuera especializado en algo les gusta, y lo toman de otra forma. Además uno no tiene formación en ese tema.

También necesitan mejorar la **elaboración de los productos**, su **presentación**. Ellos lo hablan, entienden que lo tiene que presentar bien, que debe ser de calidad, pero no está del todo asumido. Cuando lo tienen que hacer, no lo hacen, es como que da lo mismo. Pero cada uno se mete en lo de otros productores, con las otras producciones.

Mosca de la fruta. pero el problema es provincial, requiere una intervención a nivel provincial. Pero desde la Asociación se podría actuar exigiendo la actuación del Gobierno.

El **problema del riego:** el Consorcio de Riego se intentó también hace uno ó dos años, pero no se formó. Las autoridades les pedían que se hicieran cargo del mantenimiento, de pagar a los tomeros, y ellos piensan que no pueden hacerse cargo de eso.

El problema con el riego es que no existe promoción de la zona, y la Ley de Aguas es antiquísima. Capacitaciones en chacinados, pasturas, tejidos... No se resolvió la continuidad de las actividades fuera del esquema del proyecto

• Futuro del proyecto

Este tipo de trabajos tienen un tiempo. El fin es que ellos resuelvan sus problemas con sus propios medios,. Tampoco debemos sostener algo tanto tiempo. Si bien la Asociación necesita un técnico, se deberían responsabilizar ellos de esto. Pero pienso que de todos modos falta tiempo para ello.

Para lograr que no estén tanto con INTA-Minifundios tiene que haber alguno de los proyectos presentados que se concrete:

Hay proyectos presentados, pendientes de resolución: agroturismo, recuperación de autóctonas.

Sin INTA: pienso que la Asociación se reorganizaría: o bien continuarían todos juntos pero menos (sólo quedarían los punteros), o bien no habría tanta interacción, seguirían funcionando cada uno por su lado.

• Reconocimiento del INTA

El trabajo del técnico en desarrollo no está reconocido, no está valorado como debería. Eso lo prueba: ver cómo estamos hoy en cuanto a plata. La mayoría de los técnicos de Minifundios firman contratos mes a mes.

A mí me han llamado pseudointa, por ser contratado.

• MERCOSUR

No se habla. No creo que sea una amenaza.

Lo veo como algo imposible, lejano para el pequeño productor en las condiciones en que está ahora. Sobre todo en carne, porque para poder comercializar la carne existen un montón de exigencias.

• Mujeres

son más problemáticas: por celos, rivalidad. Pero también tienen más empuje. Puede que sean más problemáticas porque normalmente no se reúnen entre ellas, por falta de costumbre, de práctica en juntarse. lo que genera intolerancia, celos... el hombre tiene más lugares de encuentro. Por ejemplo con los PEL no había problemas con los hombres, pero sí con las mujeres, (que si una trabaja más que la otra, que si una es una gorda hedionda...)

Ellos en cambio están acostumbrados a reunirse más, y hay por tanto menos problemas.

Ahora hay más mujeres en la Asociación, creo que ha influido el hecho de que yo sea mujer.

Creo que sí se debe trabajar con perspectiva de género: por ejemplo, en la huerta, las mujeres tenían más debilidad para el trabajo. Yo no me imaginé que tuviera que tenerlo en cuenta, pero luego he visto que es necesario, por ejemplo:

mujeres que no quieren vender por su salud, por falta de costumbre, de ofrecer lo que hace)
una cree que una mujer agarra un hacha como un hombre, una cree que todos son iguales, y no es así.
Creo que es necesario que participen otros actores para que no se trate solamente lo productivo, sobre todo viendo el subdesarrollo de la gente. Hay un montón de cosas que tratar (alcoholismo, etc), pero lo debemos hacer todos juntos, al mismo tiempo. FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE INSTITUCIONES.

Ha habido proyectos de la provincia, pero no integraban a la Comunidad.

Uno aquí trabaja muy independiente y con sus criterios (a lo mejor soy yo que entré en un mal momento).

Nunca me han llamado a ver cómo iba el proyecto, siempre era yo. De estos temas no se trataba en el INTA, más allá de lo productivo.

La única capacitación que recibí fue “Curso de extensión para técnicos de proyectos de Pequeños Productores Minifundistas”.

Necesidades del INTA para trabajar con perspectiva de género:

Debe apuntar el INTA más a desarrollo (y eso incluye el tema de género) y no a producción. Se trata de equilibrar más las dos cosas. Creo que esto pasa por falta de formación de la gente. Me pasa a mí que me sorprenden cosas, imagínate a gente grande que lo único de lo que ha oído hablar es de dosis, siembra.

En planeamiento, una asignatura de la carrera, hablábamos de que al productor no se le veía como hombre, sino como máquina.

Lo de que en las respuestas se sea muy personal puede ser por falta de formación, o por no hablar las cosas. Entonces sacas lo que te sugiere tu experiencia personal.

Para trabajar en mujer, se necesitan personas que no tienen la formación de Ingeniero Agrónomo. Problemas aparecidos por no tomar en cuenta consideraciones de género

No pienso que trabajar con la mujer atente a la unidad familiar: Elsa al principio tenía que consultar ir a las reuniones, y ahora ella va, quiera él o no. Yo pienso que si la mujer está bien mejora la familia.

TRABAJO CON MUJER COMO PARTE DEL TRABAJO EN DESARROLLO, QUE FALLA POR INSUFICIENTE FORMACIÓN DE LOS TÉCNICOS, Y POR FALENCIAS EN LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.

PRODUCTORES RIO COLORADO

• Por que ELIGEN PARTICIPAR DEL PROYECTO

"Quizás se consideraba que en BA no había productores para este tipo de programas, pero seguro que hay. En mi casa nunca alcanzó con el campo para vivir. Siempre hubo que salir a hacer otras cosas, mi padre salía a esquila. Ahora se dan cuenta que somos muchos. El Comité de Crisis llegó a esta conclusión."

(Lejarraga) Primero visitó la zona el técnico del PSA, hicieron la primera reunión para pedir un crédito para el galpón, como en Pradere, pero no salió. Luego apareció Minifundio.

El grupo apícola surge casi como un grupo de amigos que decidió emprender esta nueva alternativa, en el '96. Se hace un curso de apicultura en H.Asasubi, que duró toda la campaña. Luego hacen una compra en conjunto. Quisieron hacer un Centro apícola, y al poco tiempo de empezar toman contacto con Minifundio, e integran el Consejo Asesor de los grupos del proyecto. Recibieron un crédito desde el proyecto, y lo restituyeron a la coop para formar el fondo rotatorio. Es el sector más activo, de mayores demandas.

Tras 1-2 años se discutió la forma jurídica, tomaron como ejemplo a FECOAGRO. Se determina una cooperativa, COPROVIPA. Ellos querían que se mantuviera la identidad de los grupos, pero era necesario hacer una organización de segundo grado. Le cambia la estructura de créditos, ya no se presta a un grupo sino que es individual, por los reglamentos. Ahora se diferencian el sector apícola y el sector hortícola, y va surgiendo el sector ganadero.

"Durante estos dos años, se trabajó mucho en organización"

"Juan Pablo y después Martín venían proponiendo el proyecto, pero es difícil convencer a los bolivianos"

• MAYORES APORTES

ORGANIZACIÓN COOPERATIVA "Por el proyecto, tenemos la cooperativa" "El organizarse genera una cultura, algo se puede crecer en conjunto"

"Costó mucho armar el grupo, y ya tenemos una coop, nos conocemos bien y sabemos a lo que apuntamos"

"La crisis nos está uniendo, y ahora las asociaciones están tomando más fuerza"

ELABORACION DE PROYECTOS Todos los proyectos que lograron créditos/subsidios. Se presentó una propuesta de Reconversión ovina al Ministerio A.A. B.A. Propuesta de integración con COPROSUBA para uso del galpón de empaque a cambio de cursos apícolas y uso de sala de extracción.

OBTENCION DE CREDITOS Y SUBSIDIOS Grupo apícola logra los implementos para la sala de extracción desde el proyecto, el lote para construir la propia sala y techo donados desde la Munic y un crédito para materiales. Grupo cebolleros logra crédito para galpón de empaque desde PSA. Crédito de Mujeres agropecuarias para colmenas y para invernáculo.

Autovaloración "Antes estábamos encerrados en el campo" "A mí la cooperativa me valió para abrirme, salir, ser menos tímido" "A tratar con la gente, a relacionarte"

Gestión "Ahora sabemos a quién ir a buscar para resolver los problemas" "La Intendencia de Patagones le dio un voto a la Coop como a una Asociación más"

Salidas "Sirve para valorizar la zona, porque ves que otros en condiciones más difíciles les va mejor"

"Me ha ayudado a desenvolverme" Varios productores viajaron a FECOAGRO

COMERCIALIZACION CONJUNTA "Todavía no estamos organizados para la venta conjunta"(grupo apícola) Sin embargo, este año la Coop acopió los tambores y se encargó de la venta de miel, con autorización del socio. Se va a intentar vender 200 tambores juntos desde la Coop, para ver si hay impacto en el precio de la miel, aunque no está evaluado. Piensan en adelantarle dinero al apicultor que lo necesite antes de la venta; por otro lado, entre los apicultores actuales sólo alcanzarían 100 tambores.

El año pasado se realizó una venta al MCBA a cuenta y orden de los productores, donde se retuvo parte de la deuda con la Coop.

CAPACITACION Charlas sobre herbicidas, fertilización. Informe de Fabien. Capacitación del INACYM.

Asistencia Técnica: análisis de suelo, aplicación herbicidas y fertilizantes. Abono verde.

Producción de semilla: exper. adaptativa

Apicultura

Mujeres dulceras: el proyecto les dio pHímetro y refractómetro

• **Demanda de aportes**

"No tenemos una guía de qué producir. Todos sembramos lo mismo y sin saber a quién vender. El INTA podría darnos ese asesoramiento" "Martín nos trae la información de lo que pasa en Brasil, cuándo podríamos entrar nosotros, este año pasó lo que él nos dijo que iba a pasar"

• **Problemas sin resolver**

COMERCIALIZACION "La cooperativa en comercialización no funciona como tendría que hacerlo. Falta organización y falta plata" "Tenemos el galpón de empaque y no lo utilizamos, porque necesitamos más volumen y un mercado" (COPROSUBA)

"El control de la comercialización lo hace el patrón" "El 80% de los socios no tiene propiedad, van al 25-30% por eso no podemos comercializar en conjunto". (COPROSUBA)

FONDO ROTATORIO Los apicultores son los que más están generando, y le están pidiendo a los hortícolas que generen lo mismo. Ellos han devuelto sus créditos, y la coop les prestó a los cebolleros y no han podido devolverlos. Ahora los apicultores necesitan el dinero para construir su sala de extracción. Con la venta desde la Coop se podrían garantizar la devolución de los fondos, hasta ahora lo pueden hacer con la miel. "Se arrancó quizás al revés: dando préstamos para sembrar, sin solucionar el tema de comercialización"

"Los socios le deben a la Coop en total \$20.000, ahora quiere que se pague en cebolla"

INTERACCION ENTRE INSTITUCIONES Las otras instituciones que llegan a la zona, en especial para brindar créditos, en primera instancia reconocen como logro la Cooperativa, pero luego deciden otorgar créditos por fuera de la organización (por ej, créditos para microemprendimientos de Municipio, créditos de Mujeres agropecuarias de la provincia) Se provocaron crisis, que se fueron superando.

• **Opinion sobre tecnicos**

"Con Martín siempre estamos en contacto"

"Seguir con Martín, con él estamos bien"

• **Futuro**

"Seguir con Martín"

" Que la Cooperativa sea una herramienta para que cuando las cosas vayan mejor la podamos utilizar bien"

"Nuestra idea no es dejar la cebolla, sino intentar hacer un poco de todo, intentar subsistir." "La idea es diversificar"

"El desafío es ahora armar un canal de comercialización"

Propuesta de integración con COPROSUBA: se espera un impacto del 20% en el precio y mayor seguridad en el pago. Se piensa hacer control de calidad e identificar con marca propia.

Se incentiva a todos los sectores (apícola, cebolleros, ganadero) a que hagan demandas concretas.

"Con Martín tengo una relación de amistad, pero para mí el proyecto de Minifundio terminó" (Clemente de COPROSUBA) "La Coop recibe ahora más asistencia del PSA. Sigue funcionando y seguirá más o menos"

"Tratar de sembrar en conjunto, arrendar un campo grande y trabajar todos en conjunto para que pueda funcionar el galpón. COPROSUBA se encargaría de administrar la finca" A pesar de haber vivido una experiencia negativa en el '95.

• **Comercializacion**

"Esta es la zona de mejor calidad de cebolla en el país"

Gran caída de precios en las dos últimas cosechas por saturación del mercado, además Brasil aumentó su producción.

Cuando la cebolla vale, vienen a comprar los brasileros y del MCBA.

Estos dos últimos años, el cambio con Brasil no favorece, ellos comenzaron a producir, incluso vienen a producir aquí, "se están infiltrando".

"No existe restricción para el cultivo de cebolla. Y vienen muchos bolivianos, que por lo menos trabajan, pero alquilan y vienen con toda la familia, siembran 2 ha, 5 ha, 10 ha. Los brasileros siembran 50 - 100

ha y tienen la venta asegurada, después les compran a los bolivianos porque al tener menos costo pueden vender más barato y además les vale la plata porque la giran a Bolivia, y por último nos compran a nosotros. Además, los bolivianos provocan que suban todos los costos, alquiler, mano de obra."

Rechazo a la obligación de pasar por los galpones de empaque para las ventas a Brasil.

Graves problemas para seguridad de pago. "Se llevaban las bolsas, nos decían que ahora no tenían los cheques, que mañana nos pagaban en Luro, y desaparecían"

Hay mucha competencia entre los grandes y los pequeños productores. APROC Asoc. Productores de Cebolla, "Ellos tienen galpón, tienen asociación y manejaban todo. Fueron los que pidieron el control fitosanitario y que la cebolla pasara por el galpón de empaque para la exportación, que supone un costo de \$1/bolsa. Pero al final, les jugó en contra porque ellos pensaban que íbamos a tener que pasar por los galpones de ellos que eran los que había, pero luego se construyeron otros, incluso de brasileños, y perdieron."

"El grande no quiere que existe el chico. Si la coop funciona bien seríamos como un productor grande. El productor grande quiere que sigamos trabajando para él."

"La cebolla buena va a Brasil, y MCBA se inunda de cebolla mala."

No es sencillo exportar a Europa, porque se precisa volumen y calidad. Hubo una experiencia de exportación a Holanda, pero se perdió dinero. Se pidió un crédito al Bco Provincia y se pagó muy poco \$3/bolsa.

Miel: Cada uno vende su propia producción. Este año la coop acopió la producción y la vendió con autorización del productor.

Vacas: "La vaca siempre se vendió, es más seguro. Pero para hacerse de vacas se necesita mucho capital"

Hortalizas: Un productor boliviano tiene convenio con la Coop Obrera, una cadena de supermercados de la zona de Bahía Bca. con un "plan guía", donde señalan las condiciones de cultivo. Vienen a supervisar de sorpresa. El puede elegir qué hortalizas sembrar, y opta por hacer un poco de todo. Es dueño del terreno, y comparte tareas y ganancias por partes iguales con un pariente que vive con su familia.

Los otros productores generalmente no hacen hortalizas porque "el patrón" quiere el pago en cebolla.

• Torna

Es una costumbre de los productores bolivianos, que se junta la comunidad a hacer los trabajos en el campo de un productor, y luego van a otro, siempre juntos. Trabajan todos, hombres, mujeres y a veces los niños.

Era la única actividad grupal que desarrollaban antes del proyecto.

MARTIN TESTANI (técnico del proyecto)

• Cronología del Proyecto

1993 se realizó el Diagnóstico inicial "participativo", en conjunto entre INTA y Maestras de adultos, dirigido a las comunidades bolivianas de la zona, migrantes de muy bajos recursos, que van cambiando de lugar junto con el cultivo de cebolla.

1994 se comienza el trabajo en campo con 3 grupos, en su gran mayoría bolivianos, y luego se van sumando otros hasta alcanzar 7 grupos.

Mediados 1994 se forma el Consejo Asesor del proyecto, con un representante de cada grupo.

Fines 1994 se decide armar la Coop de productores del sur bonaerense COPROSUBA, desde donde se gestiona un crédito de PSA para el galpón de empaque.

Mediados 1995 hubo una mala experiencia de trabajo con COPROSUBA : Se pusieron de acuerdo en alquilar una parcela grande para trabajarla en grupo, asignando una porción de terreno, donde algunos no asumieron el compromiso y se suscitaron divisiones. A esto se suma que la semilla que compran a través del proyecto a FECHOAGRO falló en un alto porcentaje, algunos recuperaron parte de la siembra pero la mayoría perdió esa cosecha, en el año '95 cuando la cebolla tuvo un muy buen precio. También ocurre una "pelea" con el PSA (diferencias entre técnicos y coordinadores??) de la que surge una división de aguas, le piden a la gente que decida con quién trabajar. COPROSUBA que tiene mayoría de participantes bolivianos sigue más vinculada con el PSA, "que da asistencia productiva, no de desarrollo". 1995 a 1997 Con parte de los productores de COPROSUBA y otros productores, en su mayoría criollos, se forman siete grupos, incluidos apicultores y mujeres dulceras.

1997 reflota el Consejo Asesor

1998 se forma la Coop de productores de Villarino y Patagones COPROVIPA.

2000 se está dando una sectorización dentro de COPROVIPA: apícolas y hortícolas.

Los apícolas funcionan muy bien, ágiles. Consiguieron armar la sala de extracción, el lote donde construirla definitivamente, un intercambio comercial con tanques. Ahora están siendo asesorados por un veterinario de Cambio Rural, y Martín en lo organizativo.

Los hortícolas están trabajando mucho en comercialización, que creen "imprescindible para la vida de la coop", porque han tomado créditos de la coop que no han podido reponer, debido a las malas campañas de hace dos años.

Un grupo de 6 productores bolivianos que se separa de la COPROSUBA forma una sociedad de hecho Los Chapacos para comprar, producir y vender en conjunto; actualmente, se disolvió porque tres se han ido de la zona. No integran las coop. Los tres restantes deciden con esta cosecha si permanecen o no. El clima les resulta muy duro, el entorno es hostil, alejados de caminos y pueblo. Desean ir a Córdoba o más al Norte.

La interacción entre ambas cooperativas es mínima, actualmente se comienza a gestar una actividad conjunta, desde la COPROVIPA, y luego de las conclusiones del trabajo de Fabien.

En este aspecto, se ve reflejado también un problema de convivencia entre bolivianos y criollos. Los bolivianos desconfían de los criollos, piensan que buscan perjudicarlos, que no van a cumplir con los tratos; y los criollos desconfían de los bolivianos, porque consideran que pueden irse en cualquier momento, no son estables.

Martín dice "tienen sus ideas propias, son bolivianos, y si se integran sería para hechos concretos"

Fines 1998 el proyecto queda sin fondos. Dejó organizaciones en marcha. Considera que hubiera hecho falta intensificar algunos conceptos, quizás dos años más, y se hubiera logrado un funcionamiento independiente.

"Yo asisto a las 2 cooperativas, en función de lo que me pidan"

• Diagnostico inicial

"Creo que se hizo bien, reflejaba la problemática"

"Quizás hubo un poco de apresuramiento en los pasos, se planteaban soluciones que no tienen sentido"

Hace referencia que entiende que se fomentó la construcción del galpón quizás antes de tiempo. "Se hizo el galpón por convencimiento de los técnicos y de la gente, pero todavía no se conocía bien a la gente, lo tenían y no sabían usarlo bien. A lo mejor, si ahora no lo tuviéramos no lo compraríamos, sino que propondría contratar los servicios de una empresa o asociarnos a alguien que lo tuviera"

"Se presentaron soluciones que luego en la práctica no fueron soluciones" haciendo referencia a la alternativa del cultivo de pimiento, no podían ser competitivos con otras zonas.

Al año de trabajo, hubo una demanda de incorporar a criollos al proyecto, desde la Dirección de la EEA porque recibieron quejas de la APOC (productores grandes de cebolla), los criollos se sintieron discriminados, y no entendían por qué una institución nacional debía ocuparse de migrantes.

No los habían incorporado al proyecto porque no creyeron que tuvieran el perfil de minifundistas como exigía la Unidad, tenían tractor y tierras, tuvieron temor que el proyecto no se aprobara.

• Metodología de trabajo

En lo que más se trabajó es en ORGANIZACIÓN y CAPACITACION.

En transferencia tecnológica, se trabajó pero menos. "No hubo un cambio significativo en la forma de trabajar". Sin embargo, "algunos" logros que señala son: utilización de herbicidas, elección de lotes, siembra directa, cultivo y utilización de plantines, producción de semillas...

• Logros del proyecto

LA COOPERATIVA "Antes no había INTA, no había nada, ahora la gente reconoce a la cooperativa como algo propio".

MEJORAS EN EL MANEJO DEL CULTIVO DE CEBOLLA: utilización de herbicidas, elección de lotes, siembra directa, cultivo y utilización de plantines, producción de semillas...

AUTOGESTION - GESTIONES "Los pequeños productores participan en los espacios de poder de la zona. Ellos gestionan todo desde la cooperativa"

"Los productores conocen una metodología de trabajo"

FONDO ROTATORIO que se gestiona desde la coop para ayudar a la compra de insumos.

• Problemas sin resolver

Conflictos entre población migrante y población criolla.

Falta mejorar la calidad de la cebolla. Por ej, no alcanza para exportar a Europa

Manejo y cría de reinas en apicultura.

Mayor asistencia técnica, tanto en horticultura como en apicultura.

• Futuro

El proyecto de Minifundio se considera terminado, desde la ausencia de fondos en 1998, por lo tanto plantea un futuro para la coop. Martín ve difícil el futuro de la cooperativa. Cree que si los cebolleros no resuelven su comercialización, se ve comprometido el futuro de la coop.

Cuando se le pregunta a Martín del futuro desde lo personal, afirma que "me resulta muy difícil imaginarme mi futuro sin el proyecto, no podría dejar de hacer esto. El proyecto es parte de mi vida".

ANNEXE 6

PHOTOS

